

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
економіки, менеджменту та фінансів
_____ Катерина ЛЕМІШ

21 листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Виконавець: здобувач другого рівня
вищої освіти, групи м2МН
Галузь знань 07 Управління та
адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма:
Менеджмент
ТВЕРДОХЛІБ Дмитро Володимирович
Керівник: к.е.н., доц. ЛЕМІШ Катерина

Рецензент: ДЕРЮГІН Микита
Володимирович, директор дирекції з
ланцюга поставок ТОВ «АВК
КОНФЕКШНЕРІ»

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ	
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	6
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Система менеджменту підприємства: сутність, структура, елементи та чинники впливу	15
1.2. Сучасні моделі та підходи до формування системи менеджменту підприємства	22
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи менеджменту	27
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Організаційно-економічна оцінка ефективності діяльності підприємства	36
2.2. Дослідження функціональних підсистем менеджменту	41
2.3. Оцінка ефективності діючої системи менеджменту	46
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Обґрунтування необхідності змін та вибір концепції удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Оболонь»	63
3.2. Розробка заходів з удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Оболонь»	70

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	82
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	108

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

СМП – система менеджменту підприємства;

ПрАТ – Приватне акціонерне товариство;

BPM – Business Process Management – управління бізнес-процесами;

KPI– Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Analysis – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;

PDCA – Plan-Do-Check-Act Cycle – Цикл Демінга «Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій»;

ISO – International Organization for Standardization – Міжнародна організація зі стандартизації;

ADKAR – ADKAR Change Management Model (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) – модель управління змінами ADKAR (усвідомлення, бажання, знання, здатність, закріплення);

PEST – Political, Economic, Social and Technological Analysis – аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників;

ISO – Міжнародна організація зі стандартизації.

ADKAR – модель управління змінами: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement.

PEST – аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

EFQM – European Foundation for Quality Management – Європейська фундація управління якістю;

ROA – Return on Assets – рентабельність активів,

ROE – Return on Equity – рентабельність власного капіталу,

ROS – Return on Sales – рентабельність продажів (реалізації);

CSI – Customer Satisfaction Index – індекс задоволеності споживачів

R&D – дослідження та розробки;

WMS – Warehouse Management System – система управління складом;

ERP – Enterprise Resource Planning – система планування ресурсів підприємства;

ABC – ABC Analysis – класифікація ресурсів за ступенем важливості;

XYZ – XYZ Analysis – оцінка стабільності та передбачуваності споживання;

BI – Business Intelligence – бізнес-аналітика;

CRM – Customer Relationship Management – система управління взаєминами з клієнтами;

MES – Manufacturing Execution System – система оперативного управління виробництвом;

Lean – Lean Manufacturing – ощадливе виробництво;

Data-Driven – Data-Driven Management Approach – Дата-драйв підхід (управління на основі даних);

HRM – Human Resource Management – управління персоналом;

TMS – Treasury Management System – системи управління ліквідністю;

LMS – Learning Management System – система управління навчанням;

NPV – Net Present Value – чиста приведена вартість;

IRR – Internal Rate of Return – внутрішня норма рентабельності (прибутковості);

PI – Profitability Index – індекс прибутковості;

DWH – Data Warehouse – сховище даних;

ECM – Enterprise Content Management – система управління корпоративним контентом;

Kaizen – Kaizen Continuous Improvement Philosophy – Кайдзен – концепція безперервного вдосконалення;

SMED – Single-Minute Exchange of Die – метод швидкого переналагодження обладнання;

5S – 5S Workplace Organization Method – система організації робочого місця 5S;

VSM – Value Stream Mapping – картування потоку створення цінності;

OEE – Overall Equipment Effectiveness – загальна ефективність обладнання;
LTV – Lifetime Value – пожиттєва цінність клієнта;
RFM – Recency, Frequency, Monetary Analysis – модель аналізу клієнтів за давністю, частотою та обсягом покупок;
HRIS – Human Resource Information System – інформаційна система управління персоналом.

ВСТУП

Актуальність удосконалення системи менеджменту підприємства (СМП) зумовлена глибинними трансформаціями економічного середовища, що відбуваються під впливом цифровізації, глобалізації, нестабільності ринків та зростання конкуренції. Підприємства змушені функціонувати в умовах високої турбулентності, ресурсних обмежень, швидких технологічних змін і підвищених вимог споживачів до якості продуктів і сервісів. У таких умовах традиційні управлінські моделі, орієнтовані на функціональний або адміністративний підхід, виявляються недостатньо гнучкими та результативними. Це обумовлює потребу в оновленні системи менеджменту, її переорієнтації на процесну, стратегічну, інноваційну та адаптивну логіку розвитку.

Сучасні виклики – цифрова трансформація, розвиток електронних сервісів, зростання ролі даних та аналітики, необхідність забезпечення стійкості в умовах кризових і післякризових змін – вимагають формування інтегрованих систем управління, здатних швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому особливої ваги набувають питання впровадження цифрових інструментів управління, оптимізації бізнес-процесів, розвитку компетенцій персоналу, удосконалення механізмів стратегічного планування та контролю. Важливим завданням є також формування дієвих механізмів оцінювання результативності управління на основі KPI, Balanced Scorecard, методів процесного аналізу та сучасних аналітичних платформ.

Особливої актуальності проблема вдосконалення системи менеджменту набуває для українських підприємств, що функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, технологічних та ресурсних викликів, а також у контексті необхідності швидкої адаптації до європейських стандартів управління та якості. Для таких підприємств критичним є формування

гнучких, стійких і водночас інноваційно орієнтованих систем менеджменту, здатних забезпечити стабільність, конкурентоспроможність і можливість стратегічного розвитку. Саме тому дослідження теоретичних і практичних підходів до удосконалення системи менеджменту підприємства є своєчасним, науково значущим і має високу практичну цінність.

У зарубіжних дослідженнях проблематика удосконалення системи менеджменту підприємства розглядається переважно крізь призму інтеграції процесного, стратегічного та технологічного підходів. Значний внесок у розвиток процесно-орієнтованого управління зробили М. Хаммер і Дж. Чемпі, які обґрунтували важливість реінжинірингу бізнес-процесів для підвищення операційної ефективності. Подальший розвиток BPM-методології висвітлено в роботах Дж. Джестона та Й. Неліса. У сфері стратегічного менеджменту ключове значення мають праці Р. Каплана та Д. Нортонна щодо концепції Balanced Scorecard, яка у новітніх дослідженнях трансформується в «цифрові» моделі оцінювання - Digital BSC. Значний науковий внесок у дослідження поведінкових аспектів управління зробили П. Сенге, а також дослідники з галузі організаційної психології - Дж. Гартнер, Ф. Шмідт і Т. Гейс, які підкреслюють роль корпоративної культури, залученості персоналу та компетентностей у забезпеченні результативності менеджменту.

Вітчизняні дослідження спрямовані на адаптацію міжнародних підходів до умов українських підприємств, що працюють у середовищі високої турбулентності та ресурсних обмежень. Значну увагу приділяють питанням оптимізації бізнес-процесів, впровадженню систем менеджменту якості (ISO 9001:2015), удосконаленню механізмів стратегічного та операційного управління. Серед українських науковців, чиї праці зробили вагомий внесок у розвиток методології менеджменту, варто відзначити І. Бudyка, В. Жиленка, Т. Пугачевську, Л. Довгань, В. Вербицького, Н. Драгомирецьку, О. Амошу, Н. Левицьку. У сучасних роботах також приділяється увага цифровій трансформації управління, розвитку BPM-

підходів, управлінню персоналом, формуванню системи KPI та застосуванню збалансованої системи показників в українських реаліях.

Попри значну кількість праць, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, актуальною є проблема визначення взаємозв'язків між окремими складовими системи менеджменту, впливу організаційної культури та поведінкових чинників на стратегічну результативність, а також питання інтеграції різних методичних підходів в єдину модель оцінювання. Недостатньо опрацьованими є й механізми адаптивності СМП в умовах високої ринкової турбулентності, цифровізації та необхідності швидкого відтворення інноваційних рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту конкретного підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретико-методичні основи системи менеджменту підприємства, уточнивши її сутність, структуру, ключові елементи та чинники впливу;
- проаналізувати сучасні наукові підходи, моделі та концепції формування системи менеджменту, визначити їхні переваги, обмеження та можливості адаптації до умов підприємств України;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності системи менеджменту, охарактеризувати інструменти та показники, що застосовуються у практиці управління;
- здійснити організаційно-економічну оцінку діяльності підприємства, визначити тенденції та фактори, що впливають на його результативність;
- проаналізувати функціональні підсистеми менеджменту підприємства та оцінити рівень їх узгодженості, ефективності та взаємодії;
- оцінити результативність діючої системи менеджменту на основі сучасних методичних підходів (KPI, SWOT, BSC, економіко-статистичні

методи), визначити ключові проблеми, дисфункції та резерви підвищення ефективності управління підприємством;

- обґрунтувати необхідність удосконалення системи менеджменту підприємства та вибрати відповідну концепцію трансформації;

- розробити комплекс заходів з удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Оболонь», спрямованих на підвищення її ефективності, адаптивності та стійкості;

- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів і визначити їх практичну значущість для подальшого розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є система менеджменту підприємства як цілісна організаційно-економічна категорія.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано системний підхід, що дозволив розглядати систему менеджменту підприємства як цілісне утворення з множиною взаємопов'язаних структурних, процесних, поведінкових та стратегічних компонентів. Для досягнення мети роботи використано комплекс взаємодоповнюючих методів наукового пізнання. Аналіз і синтез застосовано для вивчення наукових підходів до визначення системи менеджменту підприємства, структурування теоретичних моделей та узагальнення ключових елементів СМП. Індукція та дедукція використані для формування логіки теоретичних узагальнень: індукція - для побудови висновків на основі аналізу окремих наукових концепцій і практик управління, дедукція - для перевірки загальних положень теорії менеджменту на прикладі конкретних структурних і процесних характеристик СМП. Порівняння застосовано для зіставлення підходів українських і зарубіжних авторів до визначення сутності СМП, а також для оцінювання відмінностей між підходами. Економіко-статистичні методи використано для аналізу результативних, економічних і продуктивних показників ефективності

менеджменту, зокрема для оцінювання динаміки ключових KPI, рівня операційної ефективності, витратомісткості та продуктивності управлінських процесів. SWOT-аналіз застосовано для визначення сильних і слабких сторін функціонування системи менеджменту підприємства, а також для ідентифікації можливостей і загроз зовнішнього середовища, що впливають на її ефективність і адаптивність. Метод KPI (Key Performance Indicators) використано для оцінювання результативності управлінських процесів за кількісними показниками, що характеризують виконання стратегічних і операційних цілей підприємства. Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) застосована для інтегрального оцінювання СМП за чотирма стратегічними площинами - фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів та розвитку - що дозволило визначити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та довгостроковими результатами. Методи експертних оцінок використано для визначення вагових коефіцієнтів критеріїв ефективності системи менеджменту, оцінки рівня зрілості управлінських процесів та перевірки узгодженості результатів, отриманих за допомогою інших методів.

Наукове значення дослідження полягає у поглибленні теоретико-методичних засад менеджменту, розвитку сучасних підходів до оцінювання ефективності системи управління та формуванні нових наукових положень щодо удосконалення функціонування підприємств в умовах трансформаційної економіки.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у розробленні науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах сучасних економічних, технологічних та інституційних викликів. Проведене дослідження дозволяє сформулювати цілісну модель підвищення ефективності управління, що може бути безпосередньо впроваджена у діяльність вітчизняних підприємств реального сектору, зокрема у компаній харчової та переробної промисловості.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 97 сторінках, списку використаних джерел із 89 найменування на 10 сторінках, 2 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 122 сторінки, включаючи 6 рисунків та 32 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система менеджменту підприємства: сутність, структура, елементи та чинники впливу

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища ефективна система менеджменту підприємства виступає ключовим чинником забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Науковці підкреслюють, що менеджмент є не просто управлінням діяльністю організації, а комплексною соціально-економічною системою, яка поєднує ресурси, людей, технології та інформацію в єдиний механізм досягнення цілей [1].

У сучасній економічній науці поняття «система менеджменту підприємства» розглядається крізь призму різних теоретико-методологічних традицій, що відображають специфіку управлінських шкіл та розвиток управлінської думки [2, 3, 4, 5, 6]. Аналіз визначень, запропонованих провідними іноземними та українськими дослідниками, свідчить про значну багатовимірність категорії та різні акценти щодо її структури, змісту, функцій та результативності.

Дослідження підходів до дефініції «система менеджменту підприємства» демонструє, що її трактування коливається від вузького інструментального бачення, зосередженого на функціях або процесах, до широких системних концепцій, що охоплюють структури, поведінкові механізми, культуру та стратегічні орієнтири [7-11].

Узагальнена порівняльна табл. 1.1 дозволяє виокремити відмінні акценти авторів.

Таблиця 1.1

Порівняння визначень поняття «система менеджменту підприємства»

Автор	Формулювання визначення (узагальнено / цитатно)	Ключовий акцент підходу	Структурні елементи, згадані у визначенні
1	2	3	4
П. Друкер (Peter Drucker)	Менеджмент - це система організованої та відповідальної управлінської діяльності, спрямованої на досягнення результатів, цілей і ефективності.	Результативність, місія, відповідальність.	Мета, відповідальність, люди, управлінська діяльність.
Г. Мінцберг (Henry Mintzberg)	Організація - це система взаємопов'язаних структурних конфігурацій і управлінських ролей, які забезпечують координацію діяльності.	Структурно-інституційний підхід.	Ролі менеджера, структура, координація, конфігурації.
М. Портер (Michael Porter)	Управління підприємством - система стратегічних рішень, що формує конкурентну позицію організації через вибір та реалізацію стратегії.	Стратегічний підхід / конкурентна логіка.	Стратегія, рішення, конкурентні переваги.
М. Хаммер (Michael Hammer)	Система управління - це сукупність бізнес-процесів, які створюють цінність і повинні бути радикально перебудовані для підвищення ефективності.	Процесний підхід / реінжиніринг (BPR).	Бізнес-процеси, цінність, ефективність, трансформація.
ISO (ISO 9000:2015)	Система менеджменту - сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів організації, що встановлюють політику, цілі та процеси для їх досягнення.	Формалізована система якості та PDCA-цикл.	Політика, цілі, процеси, взаємодія елементів.
Р. Жовновач, Т. Петленко, А. Орлова	Система менеджменту - сукупність елементів і процесів, що забезпечують політику, цілі, планування, моніторинг, вимірювання та вдосконалення.	Циклова модель управління (PDCA / ISO-логіка).	Політика, цілі, моніторинг, вимірювання, вдосконалення.
О. Іванілов	Система менеджменту - сукупність принципів і механізмів прийняття рішень, руху інформації, планування та мотивації.	Функціонально-процедурний підхід.	Рішення, планування, інформаційні потоки, мотивація.
Н. Калюжна	Система управління - прояв управлінських відносин між суб'єктом та об'єктом управління.	Поведінково-організаційний підхід.	Суб'єкт, об'єкт, управлінські відносини.

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Н. Коваленко	Система управління - взаємопов'язані елементи, що забезпечують координацію, інформаційні потоки та прийняття рішень для досягнення мети.	Кібернетичний підхід + цілеспрямованість.	Інформація, координація, прийняття рішень, мета.
Т. Лазоренко, М. Лазаренко	Система менеджменту - сукупність принципів, методів і процедур управління, що визначають порядок функціонування організації.	Методологічний підхід.	Принципи, методи, процедури.
Н. Чернікова, І. Іщенко, О. Большая	Система менеджменту – це набір політик, процесів і процедур, які використовуються підприємствами для вирішення різного роду задач та досягнення цілей.	Процесно-політиковий підхід (орієнтація на управлінські політики та процедури).	Політики, процеси, процедури, цілі, задачі управління.

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [2, 3, 4, 5, 10, 12-18]

Порівняння підходів дозволяє встановити, що сучасна інтерпретація системи менеджменту зміщується від механістичних уявлень до більш комплексних моделей, які враховують поведінкові чинники, стратегічні орієнтири й динамічні зміни зовнішнього середовища.

Крім того, порівняння визначень показує, що українські автори здебільшого зосереджують увагу на функціональній, інформаційній та організаційно-процедурній природі системи менеджменту, тоді як закордонні концепції - Мінцберга, Друкера, Портера, Хаммера та ISO - підкреслюють структурну конфігурацію, поведінкову відповідальність, стратегічність, процесність і циклову природу управління. Таким чином, сучасне трактування системи менеджменту може бути інтегрованим, поєднуючи структурні, процесні, поведінкові та стратегічні аспекти.

Оцінювання та дослідження системи менеджменту підприємства потребують застосування різних методологічних підходів, що формують комплексне бачення внутрішніх і зовнішніх механізмів функціонування організації. У науковій літературі виділяють кілька ключових підходів -

структурний, процесний, поведінковий, стратегічний і системний - кожен із яких акцентує увагу на певних аспектах управління та пропонує специфічні методи аналізу [19-26]. Їх порівняння дає змогу розкрити характерні особливості трактування системи менеджменту, визначити логіку аналітичних процедур та виявити межі застосування кожної методологічної концепції.

Побудова порівняльної матриці дозволяє систематизувати наукові підходи, окреслити їх ключові відмінності, дослідити специфіку сформованих управлінських парадигм та виявити можливості інтеграції цих підходів для більш глибокого й комплексного вивчення функціонування підприємства як відкритої соціально-економічної системи (табл. А.1, Додаток А). Такий інструментарій забезпечує підґрунтя для формування більш обґрунтованих теоретичних висновків, а також для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту на сучасних підприємствах.

Порівняння методологічних підходів засвідчило, що кожен із них відіграє важливу роль у формуванні сучасних уявлень про систему менеджменту підприємства. Структурний підхід має переваги у формалізації та чіткості розподілу функцій, однак обмежений у дослідженні динаміки та соціальних аспектів. Процесний підхід забезпечує можливість оптимізації діяльності через аналіз бізнес-процесів, але залишає поза увагою поведінкові чинники та емоційно-психологічний стан персоналу. Поведінковий підхід, навпаки, орієнтується на людський фактор, комунікації та лідерство, проте має нижчий рівень формалізації. Стратегічний підхід робить акцент на довгострокових цілях і конкурентоспроможності, що є критично важливим у турбулентному ринковому середовищі, але його результати значною мірою залежать від зовнішніх умов. Системний підхід забезпечує найбільш комплексне охоплення елементів менеджменту, проте потребує складних інструментів аналізу та високої якості вихідних даних.

Отже, жоден підхід не може бути використаний як універсальний інструмент оцінювання системи менеджменту. Найбільш ефективним є інтегрований підхід, який синтезує структурні, процесні, поведінкові, стратегічні та системні елементи. Така інтеграція дає змогу отримати всебічне уявлення про функціонування менеджменту підприємства, визначити ключові фактори його результативності та сформулювати більш обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів.

З урахуванням порівняльного аналізу та узагальнення ключових ознак різних підходів систему менеджменту підприємства доцільно визначити як інтегровану сукупність взаємозв'язаних структурних, процесних, поведінкових та стратегічних компонентів організації, що забезпечують формування й досягнення її цілей шляхом координації ресурсів, реалізації управлінських функцій та оптимізації бізнес-процесів у динамічних умовах зовнішнього середовища.

Таке визначення враховує як класичні елементи (функції, процеси, структуру), так і сучасні аспекти (людський капітал, стратегічні орієнтири, адаптивність), що забезпечує його широку наукову та практичну застосовність.

З погляду сучасної науки, система менеджменту включає такі ключові елементи: цілі, суб'єкт управління, об'єкт управління, функції менеджменту, організаційну структуру, методи управління, управлінські процеси, інформаційне забезпечення та механізми контролю й зворотного зв'язку [27-31] (рис. 1.1).

Кожен з елементів виконує унікальну роль, а їх узгоджене функціонування визначає загальну ефективність системи (табл. 1.2).

Цілі задають стратегічний вектор розвитку та визначають зміст управлінських рішень. Суб'єкт управління (менеджери різних рівнів) забезпечує формування та реалізацію рішень. Об'єкт управління охоплює виробничі процеси, персонал, ресурси, фінансові потоки та інші елементи операційної діяльності. Функції менеджменту – планування, організація,

мотивація та контроль – утворюють замкнений управлінський цикл. Організаційна структура визначає ієрархію, підпорядкованість та розподіл повноважень між рівнями управління. Методи та інструменти управління відображають способи впливу на об'єкт і включають адміністративні, економічні, соціально-психологічні та інноваційні інструменти. Інформаційне забезпечення є критично важливим, оскільки надає дані для обґрунтованого прийняття рішень. Контроль і зворотний зв'язок дають можливість оцінити результати індивідуальних та колективних дій та коригувати систему відповідно до нових умов.

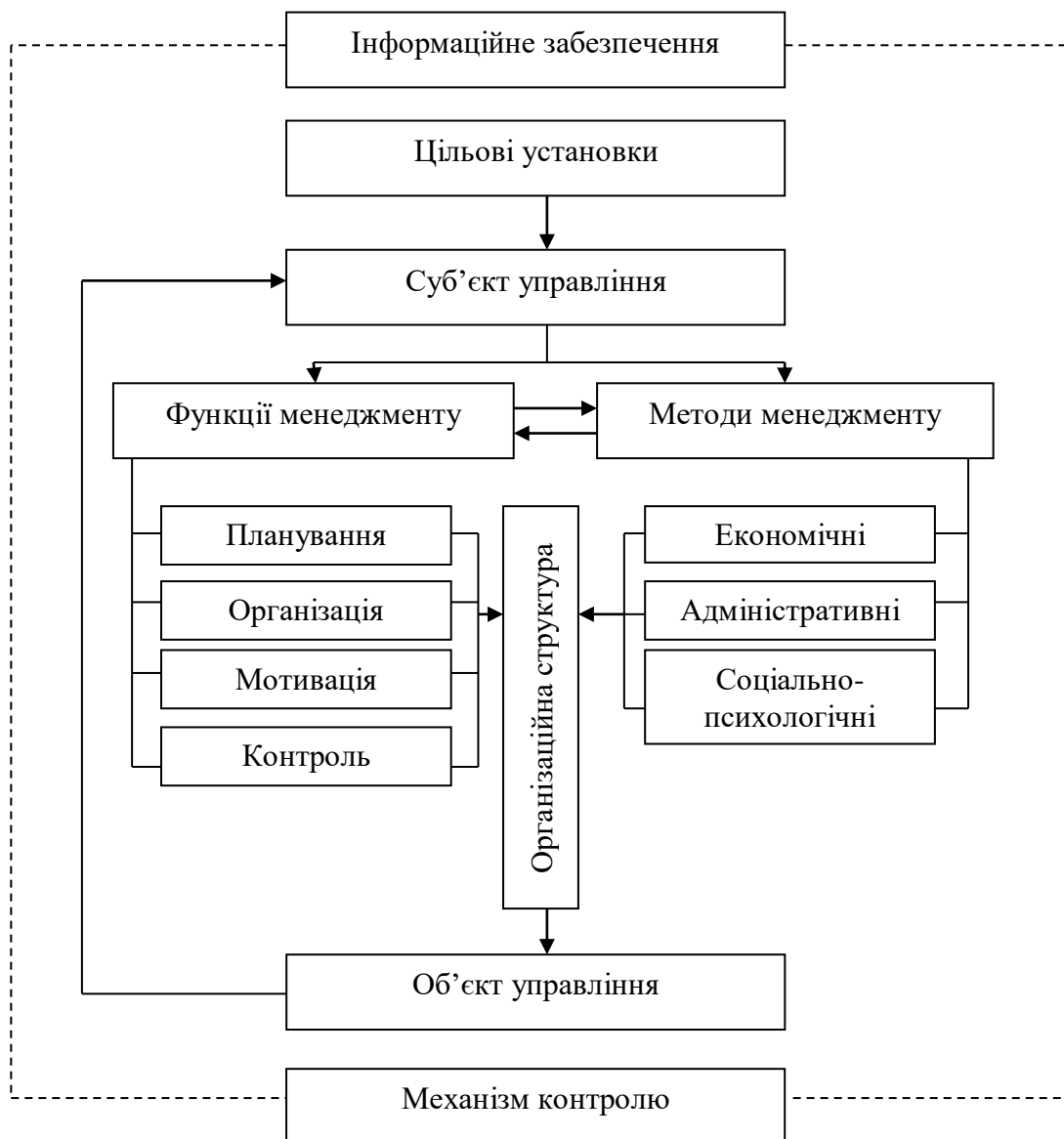


Рис. 1.1 Модель системи менеджменту підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [27-31]

Таблиця 1.2

Структура системи менеджменту підприємства

Елемент	Зміст	Роль у системі
1	2	3
Цілі та стратегія	Формування бажаного стану підприємства	Орієнтир для діяльності
Організаційна структура	Схема підпорядкування та розподіл повноважень	Забезпечує координацію
Функції менеджменту	Планування, організація, мотивація, контроль	Управлінський цикл
Персонал	Працівники, менеджери, компетенції	Виконання управлінських рішень
Інформаційне забезпечення	Дані, документообіг, комунікації	Підтримка прийняття рішень
Методи управління	Економічні, адміністративні, соціально-психологічні	Інструменти впливу

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [27-31]

Взаємозв'язок зазначених елементів формує логічно завершену та адаптивну систему управління. Наприклад, організаційна структура визначає, хто відповідає за виконання функцій; функції впливають на вибір методів; методи реалізуються через управлінські процеси; процеси регулюються механізмами контролю; а контроль забезпечує досягнення цілей. Таким чином, система менеджменту виступає інтегрованою сукупністю елементів, де зміна одного з них обов'язково впливає на ефективність усієї системи.

Ефективність системи менеджменту підприємства визначається взаємодією численних зовнішніх і внутрішніх чинників, які формують умови функціонування організації та її здатність до адаптації. До зовнішніх чинників належать економічні тенденції, політичні та правові умови, технологічний розвиток, соціокультурні зміни та конкурентне середовище, що задають стратегічні рамки управлінських рішень [2, 5, 12, 13]. Вони визначають обмеження й можливості підприємства, впливаючи на його ресурсну базу, інноваційність та рівень стратегічної гнучкості [4].

Внутрішні чинники охоплюють організаційну структуру, кадровий потенціал, корпоративну культуру, якість бізнес-процесів та ресурсне забезпечення, визначаючи дієвість управлінських механізмів і здатність

менеджменту реалізовувати поставлені цілі. Українські та міжнародні дослідження доводять, що саме узгодженість внутрішніх елементів системи з вимогами зовнішнього середовища забезпечує її стійкість, ефективність і конкурентоспроможність [32].

З позицій сучасної науки сутність системи менеджменту полягає у цілеспрямованому та науково обґрунтованому впливі суб'єкта управління на об'єкт для досягнення встановлених результатів, оптимізації використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Її ефективність визначається рівнем взаємодії елементів, відповідністю зовнішнім умовам та здатністю до інноваційного розвитку.

Удосконалення системи менеджменту підприємства потребує врахування динаміки цих чинників, застосування сучасних управлінських підходів та впровадження інструментів, що базуються на принципах стратегічного управління, Total Quality Management, Lean, Balanced Scorecard, процесного підходу та цифрової трансформації [18]. У цьому контексті важливим є не лише формальне вдосконалення окремих елементів системи, а й забезпечення їхньої узгодженості, взаємодії та спрямованості на кінцевий результат - підвищення конкурентних переваг підприємства.

Отже, система менеджменту підприємства є складною багаторівневою структурою, що забезпечує координацію діяльності, раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Її ефективність визначається якістю управлінських рішень, рівнем взаємодії елементів системи, здатністю до адаптації та інновацій, а також відповідністю зовнішнім вимогам і внутрішньому потенціалу організації.

1.2. Сучасні моделі та підходи до формування системи менеджменту підприємства

У сучасних умовах цифрової трансформації, глобалізації та зростання динамічності ринкового середовища формується нове управлінське

парадигмальне поле, у межах якого поєднуються класичні, поведінкові, кількісні, інтегровані та інноваційні підходи. Система управління підприємством дедалі частіше розглядається як відкрита, адаптивна та інтелектуально орієнтована структура, здатна до оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Світова практика засвідчує зростання популярності таких концепцій, як Agile, Lean, Balanced Scorecard та системний підхід, що широко застосовуються провідними компаніями світу [33, 34, 35].

Класичні теорії управління становлять концептуальну основу сучасного наукового менеджменту. Адміністративний підхід А. Файоля визначив ключові функції управління - планування, організацію, координацію, керівництво та контроль, що створило фундамент для побудови ієрархічних структур та стандартизації управлінської діяльності [36].

У межах наукового менеджменту Ф. Тейлор акцентував увагу на раціоналізації трудових операцій, підвищенні продуктивності праці, стандартизації робочих процесів та оптимізації виробничих операцій [37].

Бюрократична модель М. Вебера передбачає чіткий розподіл повноважень, високий рівень формалізації та регламентації діяльності, що забезпечує стабільність і передбачуваність, але знижує гнучкість організації [38].

Поведінковий підхід зосереджує увагу на людському факторі як ключовому елементі ефективності управління. Школа людських відносин Е. Мейо довела, що соціально-психологічний клімат істотно впливає на продуктивність працівників та рівень їхньої мотивації [39].

Подальший розвиток цього напрямку забезпечили теорії мотивації А. Маслоу [40], Ф. Герцберга [41] та Д. Мак-Грегора [42], які обґрунтовують індивідуалізацію стилів керівництва, необхідність урахування потреб працівників та створення сприятливого психологічного середовища.

Теорії організаційної культури Е. Шейна та Г. Хофстеде підкреслюють значення управління цінностями, нормами та колективними уявленнями, що визначають поведінкові моделі персоналу [43, 44].

Кількісні підходи базуються на математичному моделюванні, статистичному аналізі, оптимізації та імітаційних методах.

Системний аналіз, започаткований Л. фон Берталанфі, розглядає організацію як складну відкриту систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем і підпорядковується загальним законам системності [45].

Методи моделювання та оптимізації сприяють формуванню науково обґрунтованих управлінських рішень, мінімізації ризиків та підвищенню точності прогнозування.

Теорія прийняття рішень, розвинута Г. Саймоном і Дж. фон Нейманом, пропонує системний підхід до вибору оптимальної альтернативи в умовах невизначеності [46].

Інтегровані моделі об'єднують технічні, економічні, соціальні та психологічні концепції управління.

Системний підхід забезпечує комплексне бачення діяльності підприємства та підкреслює взаємозалежність його елементів і процесів [47].

Ситуаційний підхід передбачає адаптацію стилю управління до ситуаційних умов, рівня готовності персоналу та характеристик бізнес-середовища [48, 49, 50].

Процесний підхід, закладений у стандартах ISO 9001, орієнтований на управління підприємством як сукупністю взаємопов'язаних процесів, оптимізація яких забезпечує підвищення якості та конкурентоспроможності [5].

Інноваційні підходи формують нову управлінську парадигму, що відповідає викликам високотехнологічної економіки.

Agile-менеджмент спрямований на гнучкість, адаптивність, самоорганізацію команд та використання коротких ітерацій [35].

Lean-менеджмент концентрується на усуненні втрат, підвищенні цінності для клієнта та безперервному вдосконаленні процесів [34].

Методологія Design Thinking забезпечує творчий підхід до розв'язання проблем із домінантною орієнтацією на потреби користувача [51].

Моделі управління змінами - зокрема підхід Дж. Коттера та модель ADKAR - формують структуру організаційних трансформацій і забезпечують зменшення опору змінам [52, 53].

До сучасних стратегічних підходів належать інструменти та моделі комплексної оцінки діяльності підприємства.

Balanced Scorecard поєднує фінансові та нефінансові критерії оцінки результативності, забезпечуючи збалансований аналіз стратегічного розвитку [33].

Модель 7S McKinsey дозволяє оцінити взаємозв'язок семи ключових елементів організаційного розвитку - стратегії, структури, систем, персоналу, стилю управління, навичок і спільних цінностей [54].

Методи SWOT, PEST та модель п'яти сил М. Портера забезпечують комплексний аналіз зовнішнього середовища, що сприяє обґрунтованому стратегічному плануванню [55].

Таблиця 1.3

Порівняльна таблиця сучасних моделей та підходів до формування системи управління підприємством

Підхід / Модель	Основна характеристика	Переваги	Недоліки	Типові сфери застосування
1	2	3	4	5
Класичні (традиційні) підходи				
Адміністративний підхід	Класичні функції управління: планування, організація, мотивація, контроль	Чіткість структури, ієрархічність	Низька гнучкість	Державний сектор, великі виробничі підприємства
Науковий менеджмент	Раціоналізація та стандартизація праці	Підвищення продуктивності	Монотонність, втрати мотивації	Виробництво, логістика
Бюрократична модель	Формалізовані правила, ієрархія, стабільність	Передбачуваність, контрольованість	Повільна адаптація	Державні структури, корпорації

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5
Поведінкові підходи				
Human Relations	Роль соціального середовища, взаємодії та мотивації	Підвищення лояльності, доброзичливий клімат	Тривалість формування культури	Командні та творчі колективи
Теорії мотивації	Управління через потреби, фактори мотивації	Індивідуалізація підходів	Складність діагностики мотивації	HR-менеджмент, освіта, сервіс
Організаційна культура	Управління нормами, цінностями, поведінкою персоналу	Зниження плинності кадрів	Складність змін культури	ІТ, креативні індустрії
Кількісні підходи				
Системний аналіз	Організація як відкрита система	Цілісне бачення, комплексність	Високі вимоги до даних	Технічні, інженерні проекти
Моделювання та оптимізація	Математичні моделі для прогнозування	Точність управлінських рішень	Ризик помилок моделей	Фінанси, виробництво, логістика
Теорія прийняття рішень	Вибір оптимальних альтернатив	Зменшення суб'єктивності	Складність реалізації	Фінансові установи
Інтегровані підходи				
Системний підхід	Комплексність управління, взаємозв'язки	Підвищення узгодженості	Висока складність управління	Великі організації
Ситуаційний підхід	Управління залежно від ситуації	Гнучкість	Високі компетенції менеджерів	Стартапи, криза
Процесний підхід	Управління бізнес-процесами	Прозорість, стандартизація	Можлива ригідність	Виробничі та сервісні компанії
Інноваційні та гнучкі підходи				
Agile	Гнучкість, ітеративність	Швидка адаптація	Ризики хаосу без досвіду	ІТ, проєктний менеджмент
Lean	Усунення втрат, скорочення витрат	Висока ефективність	Потреба у зміні культури	Виробництво, логістика
Design Thinking	Креативність, орієнтація на користувача	Інноваційність	Потребує креативності	R&D, маркетинг
Управління змінами	Системне впровадження змін	Зниження опору	Тривалість процесу	Корпорації, підприємства у трансформації
Стратегічні моделі				
Balanced Scorecard	Стратегічна система оцінювання	Баланс показників	Потребує якісних даних	Стратегічний менеджмент
McKinsey 7S	Модель узгодженості елементів організації	Комплексність	Складність вимірювання	Великі корпорації
SWOT, PEST, Five Forces	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища	Простота, доступність	Суб'єктивність	Усі галузі

Сучасні моделі та підходи до формування системи управління підприємством характеризуються багатовимірністю, складністю та інтегративністю. Ефективність сучасного менеджменту забезпечується синтезом класичних, поведінкових, кількісних, процесних та інноваційних концепцій, що дозволяє підприємствам підвищувати адаптивність, стійкість і стратегічну гнучкість. Практика свідчить, що найбільш результативними є комбіновані системи управління, які поєднують переваги системного, стратегічного, процесного та гнучких підходів, забезпечуючи комплексний розвиток підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи менеджменту

Ефективність системи менеджменту підприємства є комплексною характеристикою, що відображає здатність управлінської підсистеми забезпечувати досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей за умов оптимального використання ресурсів, раціональної організації процесів і високої адаптивності до зовнішніх змін. Відповідно до підходу П. Друкера, ефективність менеджменту охоплює як правильність визначення цілей (effectiveness), так і оптимальність способів їх досягнення (efficiency) [56, 57.]. Це свідчить про багатовимірність і системність даної категорії.

Науковці розглядають ефективність СМП як результат узгодженого функціонування організаційної структури, процесних механізмів, управлінських компетенцій, мотиваційних інструментів та інноваційної здатності підприємства [3, 58]. Таким чином, ефективність менеджменту формується поєднанням кількох структурних складових.

Організаційно-структурна ефективність відображає ступінь відповідності управлінської структури підприємства його стратегічним завданням, масштабам бізнесу та динаміці зовнішнього середовища. Організаційна структура виступає «архітектурним каркасом» менеджменту,

що забезпечує координацію, розподіл повноважень та відповідальності. Оптимальність структури визначає рівень управлінської гнучкості, швидкість прийняття рішень, а також мінімізацію дублювання функцій [3].

Процесна ефективність характеризує якість управлінських і бізнес-процесів, зокрема інформаційних потоків, логіки комунікацій і швидкості реакцій на зміни. BPM-підходи наголошують на необхідності стандартизації, вимірюваності та постійного вдосконалення процесів [4, 59].

Оцінювання процесної складової передбачає аналіз показників: часу циклу процесу, операційних витрат, частоти помилок, наявності «вузьких місць». Оптимізація процесів зазвичай корелює з підвищенням загальної продуктивності підприємства [59].

Економічна складова ефективності СМП пов'язана з тим, наскільки управлінська діяльність сприяє створенню економічної цінності. Показники економічної ефективності демонструють, наскільки управління сприяє підвищенню продуктивності, рентабельності, конкурентоспроможності та зниженню витрат. Сучасні методики (Balanced Scorecard) передбачають поєднання фінансових і нефінансових індикаторів [33]. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність не лише за кінцевими результатами, а й за рівнем розвитку управлінських компетенцій та процесів.

Соціально-психологічна ефективність охоплює питання мотивації персоналу, якості комунікацій, організаційної культури та лідерства. Емпіричні дослідження доводять, що рівень залученості персоналу прямо впливає на продуктивність підприємства [60].

Стійка корпоративна культура, ефективні канали зворотного зв'язку та позитивний клімат у колективі зменшують внутрішні конфлікти, підтримують інноваційну активність та забезпечують реалізацію спільної стратегії розвитку.

Інноваційно-адаптивна складова визначає здатність системи менеджменту генерувати та впроваджувати інновації, адаптуватися до ринкових змін і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

П. Сенге у своїй концепції «організації, що навчається» наголошує, що управління повинно формувати середовище для безперервного розвитку та швидкої реакції на зовнішні виклики [61]. Інноваційно-адаптивна ефективність виступає визначальним елементом у період високої турбулентності ринків.

Стратегічна ефективність визначає ступінь реалізації довгострокових орієнтирів, узгодженість стратегічних програм та здатність менеджменту забезпечити стійкість конкурентних позицій [62].

Проблематика оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства посідає центральне місце у сучасних дослідженнях теорії управління, оскільки саме комплексна та обґрунтована оцінка дає змогу визначити реальний стан управлінських процесів та окреслити напрями їх подальшої оптимізації [1]. У науковому дискурсі сфера оцінювання розглядається як багатовимірна категорія, що охоплює структурні, процесні, поведінкові та результативні характеристики управлінської діяльності. Це зумовлює необхідність використання низки методичних підходів, кожен з яких виявляє окремі аспекти функціонування менеджменту й водночас доповнює інші, формуючи інтегрований аналітичний інструментарій.

Фінансово-економічний підхід є класичним та одним із найбільш поширених інструментів оцінювання результативності функціонування системи менеджменту підприємства. Його теоретичні засади ґрунтуються на припущенні, що якість управління відображається в кінцевих фінансових результатах діяльності, рівні ефективності використання ресурсів та здатності підприємства забезпечувати сталий розвиток. Оцінювання здійснюється на основі системи фінансових показників, які характеризують рентабельність, ліквідність, платоспроможність, ділову активність та структуру капіталу [63, 64, 65, 66]. До ключових індикаторів належать: рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність реалізації (ROS), темпи зміни чистого доходу та чистого прибутку, коефіцієнти покриття, абсолютної та швидкої ліквідності,

коефіцієнти фінансової стійкості та оборотності. Перевагами підходу є простота розрахунків, стандартизованість методів і висока доступність інформаційної бази, оскільки аналіз ґрунтується на фінансовій звітності підприємства. Водночас методика має обмеження, пов'язані з її ретроспективністю та неспроможністю враховувати нематеріальні чинники менеджменту — організаційну культуру, компетентність персоналу, інноваційний потенціал, корпоративний клімат тощо. Таким чином, фінансово-економічний підхід забезпечує базовий рівень оцінювання ефективності, однак потребує поєднання з іншими методами для отримання комплексної картини функціонування системи менеджменту.

Системний підхід забезпечує найвищий рівень аналітичної глибини, оскільки дозволяє розглядати підприємство як цілісне утворення, що складається з множини взаємопов'язаних управлінських підсистем [45, 47]. У межах цього підходу акцент робиться не лише на фіксації стану окремих управлінських елементів, а й на виявленні системних дисфункцій — порушень узгодженості, дефіциту координації, слабких зворотних зв'язків. Аналіз ефективності менеджменту ґрунтується на дослідженні рівня взаємодії між підсистемами, їх відповідності стратегічним пріоритетам та здатності до адаптації під впливом зовнішнього середовища. Такий підхід дає змогу сформувати цілісну картину, що є недосяжною за рахунок окремих, фрагментарних методів.

Критеріальний підхід передбачає формування системи кількісних та якісних критеріїв, які дозволяють стандартизувати процедуру оцінювання й забезпечити її об'єктивність [67]. У сучасній науковій практиці критерії групують за результативними, економічними, продуктивними, інноваційними та адаптивними характеристиками (продуктивність праці (виручка або додана вартість на одного працівника), середній час виконання замовлення, індекс задоволеності споживачів (CSI), коефіцієнт плинності кадрів, рівень дотримання стандартів якості, частота простоїв обладнання тощо). Аналітична цінність цього підходу полягає у можливості зіставлення

різних підрозділів або підприємств, а також у побудові інтегральних індикаторів, що відображають ефективність менеджменту в узагальненій формі. Критеріальний підхід є ключовим при розробленні KPI-моделей та багатокритеріальних систем оцінювання [68].

Процесний підхід зосереджується на аналізі логіки та структури бізнес-процесів, які забезпечують реалізацію управлінських функцій. Оцінювання ефективності в цьому контексті має виразний аналітичний характер: досліджуються тривалість, трудомісткість, ресурсна забезпеченість та повторюваність процесів, виявляються вузькі місця, надлишкові операції та нераціональні інформаційні маршрути. Особливої ваги набуває застосування методів картування процесів і BPM-моделювання, що дають змогу не лише фіксувати, а й прогнозувати наслідки оптимізаційних рішень [4, 59]. Процесний підхід забезпечує високий рівень операційної деталізації, яка є ключовою для підвищення продуктивності управління.

Підходи, що базуються на вимогах стандартів серії ISO, забезпечують високий ступінь структурованості оцінювання, адже передбачають регламентовані процедури аналізу, аудиту та верифікації управлінських процесів [5]. Стандартизація передбачає не лише відповідність документованим вимогам, а й оцінку рівня зрілості системи менеджменту, її здатності до самоудосконалення та підтримання стабільної якості процесів. Перевага цього підходу полягає у його універсальності й можливості порівняння підприємств незалежно від галузі чи масштабу.

Багатокритеріальний підхід BSC забезпечує аналітичне охоплення стратегічних і операційних аспектів менеджменту, інтегруючи фінансові та нефінансові показники в єдину модель стратегічної карти [33]. Його наукова цінність полягає у здатності демонструвати причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та довгостроковими результатами на рівні організаційного розвитку, клієнтської цінності, інновацій та внутрішніх процесів. Balanced Scorecard дозволяє структурувати оцінювання не лише як фіксацію результатів, а як аналіз механізмів, що їх формують.

Підхід EFQM (European Foundation for Quality Management) є одним з найбільш комплексних інструментів оцінювання ефективності системи менеджменту, оскільки охоплює як процесні, так і результативні аспекти діяльності підприємства [69-75]. Структура моделі включає дев'ять критеріїв, які поділяються на дві групи: критерії можливостей (лідерство, стратегія, персонал, партнерства та ресурси, процеси) і критерії результатів (результати для клієнтів, персоналу, суспільства, ключові результати діяльності).

Підхід EFQM дозволяє оцінювати рівень зрілості управління, якість стратегічного планування, ефективність взаємодії з партнерами, а також ступінь соціальної відповідальності підприємства. Недоліком є значна трудомісткість оцінювання, необхідність залучення кваліфікованих експертів та високі вимоги до глибини збору інформації.

Бенчмаркінг забезпечує аналітичне зіставлення управлінських практик підприємства з кращими галузевими або глобальними зразками [76]. Його ключова функція полягає не у простому порівнянні показників, а у виявленні відставань та структурних причин такої різниці. Завдяки цьому підходу підприємство отримує можливість адаптувати інноваційні рішення, враховуючи власні організаційні особливості. Бенчмаркінг водночас виконує роль каталізатора управлінських змін.

Інноваційно-ресурсний підхід акцентує увагу на здатності підприємства генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації, а також на ефективності використання його ресурсного потенціалу [77-84]. Оцінювання ефективності здійснюється на основі таких показників, як частка інноваційної продукції в загальному обсязі виробництва, рівень автоматизації та цифровізації процесів, обсяги інвестицій у дослідження та розробки (R&D), коефіцієнти оновлення основних фондів та інтегральні індекси інноваційної активності. Перевага підходу полягає у здатності оцінювати стратегічну стійкість та довгостроковий розвиток підприємства в умовах технологічних змін. Недоліком є складність кількісного вимірювання інновацій та відсутність короткострокового ефекту.

Соціально-психологічний підхід має особливе аналітичне значення для дослідження поведінкових аспектів управління. Він дозволяє оцінити неформальні структури, комунікативні взаємодії, стиль керівництва, мотиваційні механізми та рівень задоволеності персоналу. Аналітична перевага підходу полягає у здатності виявляти латентні проблеми, які не фіксуються формальними критеріями, але істотно впливають на загальну результативність системи менеджменту.

Інтегральний підхід формує узагальнене уявлення про ефективність менеджменту на основі об'єднання кількох методичних підходів і груп критеріїв [85]. Аналітична модель інтегральної оцінки дає змогу здійснити міжперіодне та міжорганізаційне порівняння, а також встановити рівень відповідності менеджменту стратегічним орієнтирам розвитку підприємства. Саме інтегральні моделі найбільш повно відповідають вимогам сучасної концепції багатовимірного оцінювання.

Оцінювання системи менеджменту підприємства є складним багатовимірним процесом, який потребує використання різних методологічних підходів. Сучасні дослідження свідчать, що жоден із підходів не забезпечує вичерпного аналізу, натомість їх комбінування формує цілісне уявлення про ефективність управління в умовах динамічного бізнес-середовища. Використання різних методів дозволяє аналізувати підприємство з різних площин: структури, поведінки, стратегічного спрямування, функціональності, відповідності стандартам, інноваційності та результативності. Табл. А.2 (Додаток А) узагальнює ключові методологічні підходи, їх цілі, інструменти, застосування та ключові критерії оцінювання.

Проведений порівняльний аналіз засвідчує, що методологічні підходи до оцінювання системи менеджменту підприємства відрізняються не лише логікою формування критеріїв, але й аналітичною спрямованістю, глибиною оцінювання та практичним застосуванням. Фінансово-економічні та КРІ-орієнтовані підходи забезпечують вимірюваність та операційну контрольованість. Стратегічні (BSC, EFQM, ISO, бенчмаркінг) формують

системне бачення розвитку та відповідності найкращим практикам управління. Системний, процесний, соціально-психологічний і критеріальний підходи дозволяють врахувати структуру, поведінку та внутрішні механізми функціонування організації. Інноваційно-ресурсний підхід орієнтує управління на майбутні конкурентні переваги.

Таким чином, оптимальною є комбінована модель оцінювання, яка дозволяє здійснити комплексну діагностику діяльності підприємства та врахувати як фінансові, так і нефінансові аспекти управління.

Висновки до розділу 1

У межах дослідження встановлено, що система менеджменту підприємства є складним, багаторівневим та інтегрованим утворенням, яке поєднує цілі, організаційну структуру, функції, процеси, методи управління, інформаційні потоки та механізми контролю. Аналіз наукових підходів засвідчив, що сучасні трактування системи менеджменту ґрунтуються на системному, поведінковому, стратегічному та процесному підходах, які формують багатовимірну концепцію управління. Зовнішні та внутрішні чинники визначають динаміку функціонування системи менеджменту, а ефективність її роботи залежить від узгодженості елементів та здатності адаптуватися до змін середовища. Таким чином, система менеджменту має розглядатися як адаптивний механізм координації ресурсів і поведінкових моделей для забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Аналіз сучасних моделей менеджменту показав, що управлінська практика еволюціонує від класичних концепцій раціоналізації та ієрархічного контролю до гнучких, інноваційних та інтегративних підходів. Класичні, поведінкові, кількісні, системні та інноваційні моделі доповнюють одна одну, формуючи універсальне методологічне поле для проектування ефективних систем управління. Особливої ваги набувають сучасні концепції Agile, Lean, Balanced Scorecard, Design Thinking, McKinsey 7S та інші, які орієнтовані на стратегічну узгодженість, гнучкість, процесну ефективність, інноваційність

та залученість персоналу. Застосування комбінованих моделей дозволяє підприємству забезпечити конкурентоспроможність, підвищити адаптивність і створити стійку основу для розвитку в умовах швидких змін бізнес-середовища.

Проведений аналіз методичних підходів засвідчив, що оцінювання ефективності системи менеджменту потребує комплексного використання фінансових, процесних, поведінкових, стратегічних та інноваційно-орієнтованих методів. Фінансово-економічний, КРІ-орієнтований, процесний, системний, критеріальний, інноваційно-ресурсний підходи та моделі BSC, EFQM, ISO й бенчмаркінг забезпечують різну глибину аналізу та відображають окремі площини функціонування управлінської системи. Встановлено, що жоден із підходів не є універсальним; натомість найвищий рівень аналітичної точності забезпечує інтегральне оцінювання, яке синтезує переваги різних методологій. Така комплексність дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони менеджменту, визначити системні дисфункції та сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо його вдосконалення.

Таким чином, теоретико-методологічний аналіз підтвердив, що система менеджменту підприємства є багатовимірною, динамічною та інтегрованою структурою, яка функціонує під впливом різноманітних чинників і потребує адаптивності, стратегічної узгодженості та процесної ефективності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна оцінка ефективності діяльності підприємства

Організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства є ключовим інструментом оцінювання його конкурентоспроможності, фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів і здатності до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища (Додаток Б). У період 2022–2024 рр. ПрАТ «Оболонь» працювало в умовах високої економічної турбулентності, значного логістичного тиску, інфляційного зростання витрат та загальноекономічних ризиків, спричинених повномасштабною війною.

З огляду на масштабність підприємства, його вагому частку на національному ринку пивоварної та безалкогольної продукції, а також суттєвий вплив на регіональні економічні процеси, аналіз організаційних та економічних аспектів діяльності є надзвичайно важливим.

Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» побудована за принципами корпоративного управління з чітким розмежуванням стратегічних і оперативних функцій (рис. 2.1). Така ієрархічна модель забезпечує стабільність управлінських процесів, узгодженість дій структурних підрозділів і контроль за основними напрямками діяльності.

Значну увагу приділено розвитку виробничих майданчиків, оптимізації логістичних каналів і координації збутових операцій, що дозволяє забезпечити стійкість діяльності навіть за умов значних зовнішніх ризиків.

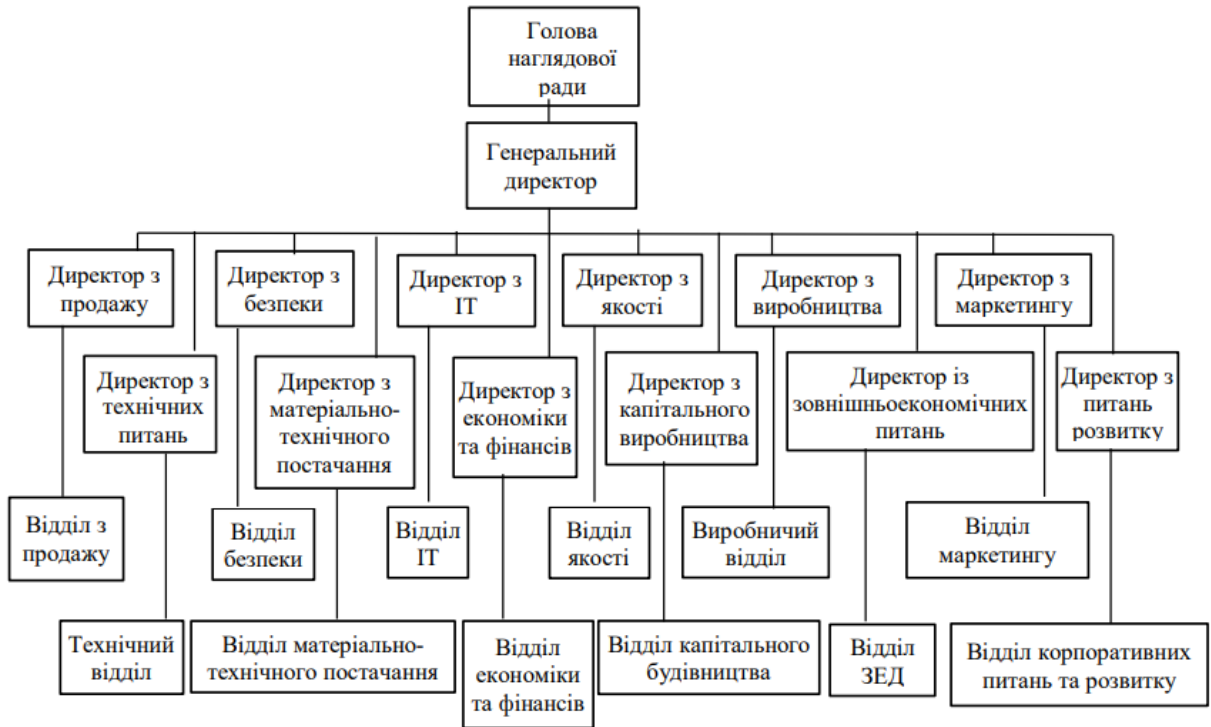


Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» [86]

Упродовж 2022-2024 рр. підприємство демонструвало стабільність трудових ресурсів. Середньооблікова чисельність працівників становила 2055 осіб у 2022 р., 2056 - у 2023 р. та 2117 - у 2024 р.

Зростання чисельності персоналу корелює із розширенням виробничої бази та активізацією інвестиційної діяльності, що свідчить про ефективну кадрову політику, спрямовану на збереження кваліфікованих кадрів і розвиток внутрішнього людського капіталу.

Суттєве збільшення необоротних активів у 2024 р. (до 5179238 тис. грн) та основних засобів (до 4808711 тис. грн) свідчить про модернізацію виробництва й технологічне оновлення. Крім того, різке зростання незавершених капітальних інвестицій до 256969 тис. грн у 2024 р. підтверджує активне відновлення виробничих потужностей та реалізацію стратегічних інвестиційних проєктів.

Зазначена динаміка свідчить про орієнтацію підприємства на модернізацію технологічних ліній, підвищення енергоефективності, автоматизацію процесів і зниження технологічних втрат.

ПрАТ «Оболонь» має розгалужену логістичну інфраструктуру, яка охоплює кілька дистрибуційних центрів, власний транспортний парк і партнерську логістичну мережу. У період воєнного стану система була адаптована шляхом оптимізації маршрутів, посилення взаємодії з логістичними операторами та скорочення логістичних ризиків.

Інвестиційна діяльність є одним із ключових організаційних чинників розвитку. У 2023-2024 рр. підприємство активізувало капітальні інвестиції, спрямовані на оновлення виробничих ліній, розширення потужностей та впровадження інноваційних технологій, що забезпечують підвищення якості продукції та зниження собівартості в довгостроковому періоді.

Основні фінансові результати підприємства узагальнено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові результати ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід, тис. грн	8661928	10763029	12784705
Собівартість, тис. грн	(6030487)	(7398205)	(9800435)
Валовий прибуток, тис. грн	2631441	3364824	2984270
Операційний прибуток, тис. грн	1693084	2197853	1469230
Чистий прибуток, тис. грн	1197966	1831590	1248255

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр. засвідчує стійку тенденцію до зростання обсягів господарської діяльності підприємства. Чистий дохід протягом досліджуваного періоду збільшився на 47,5%, що є свідченням як розширення ринків збуту, так і підвищення економічної активності компанії в умовах складного макроекономічного середовища. Водночас темпи зростання собівартості реалізованої продукції випереджали динаміку доходу, що зумовило зниження маржинальності у 2024 р. і, відповідно, скорочення валового, операційного та чистого прибутку порівняно з 2023 р. Цей факт відображає посилення витратного тиску,

пов'язаного, зокрема, із подорожчанням сировини, енергоносіїв та логістичних послуг.

Показники структури активів свідчать про суттєве розширення ресурсної бази підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка активів ПрАТ «Оболонь»

Показник	2022	2023	2024
Необоротні активи, тис. грн	3620540	3716548	5179238
Оборотні активи, тис. грн	1994518	3288106	4218057
Усього активів	5615058	7004654	9397295

Загальна вартість активів зросла на 67%, що вказує на активну інвестиційну діяльність та модернізацію основних фондів. Значне збільшення оборотних активів, яке випереджає зростання необоротних, підтверджує інтенсифікацію операційних процесів, збільшення обсягу виробництва та можливе нарощування товарно-матеріальних запасів і дебіторської заборгованості.

Структура капіталу ПрАТ «Оболонь» демонструє посилення його фінансової стійкості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура капіталу та зобов'язань

Показник	2022	2023	2024
Власний капітал, тис. грн	3361607	5193197	7167278
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	981844	386220	433406
Поточні зобов'язання, тис. грн	1271607	1425237	1796611

Власний капітал за два роки зріс на 113%, що є одним із ключових індикаторів стабільності та інвестиційної привабливості підприємства. Скорочення довгострокових зобов'язань у 2023 р. і помірне їх зростання у 2024 р. свідчать про зважену політику управління борговими ресурсами. Паралельно зі збільшенням масштабів діяльності спостерігається зростання поточних зобов'язань, що може бути наслідком підвищених потреб в

оборотному капіталі та інтенсивного використання короткострокових кредиторських ресурсів.

Таблиця 2.4

Коефіцієнти рентабельності

Показник	2022	2023	2024
ROS, %	13,8	17,0	9,8
ROA, %	21,3	26,1	13,3
ROE, %	35,6	35,3	17,4

Зміни коефіцієнтів рентабельності у 2024 р. підтверджують зниження ефективності використання ресурсів підприємства. Рентабельність продажів (ROS), рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) продемонстрували суттєве падіння порівняно з попереднім роком. Це зумовлено як збільшенням витрат, так і нерівномірною динамікою прибутковості на тлі зростання активів і власного капіталу.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 рр. характеризується одночасним зміцненням матеріально-технічної та капітальної бази за умов певного зниження операційної та фінансової ефективності у 2024 р. Подальше забезпечення стійкого розвитку вимагатиме оптимізації витрат, підвищення ресурсної продуктивності та підтримання збалансованої структури капіталу.

Організаційно-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» засвідчив, що підприємство зберегло фінансову та операційну стійкість попри складні макроекономічні умови. Значні інвестиції у модернізацію, стабільність кадрової політики та ефективне корпоративне управління є ключовими чинниками його конкурентоспроможності.

Попри зменшення рентабельності у 2024 році, ПрАТ «Оболонь» має достатній ресурсний, організаційний та інноваційний потенціал для подальшого розвитку і посилення позицій на ринку.

2.2. Дослідження функціональних підсистем системи менеджменту

Ефективність управління сучасним підприємством визначається рівнем узгодженості та взаємодії його функціональних підсистем, кожна з яких виконує специфічні управлінські функції, але водночас інтегрована в єдину систему корпоративного менеджменту. Для ПрАТ «Оболонь» - одного з провідних виробників пивобезалкогольної продукції України - стратегічно важливим є забезпечення збалансованого функціонування виробничої, фінансової, маркетингової, логістичної, кадрової, інноваційно-інвестиційної та інформаційно-аналітичної підсистем (рис. 2.2). Проведена оцінка дає змогу визначити рівень їх сформованості, виявити структурні диспропорції та окреслити напрями подальшого розвитку.



**Рис. 2.2 Функціональні підсистеми системи менеджменту
ПрАТ «Оболонь»**

Виробнича підсистема ПрАТ «Оболонь» характеризується високим рівнем технологічної модернізації та автоматизації бізнес-процесів. У 2022-2024 рр. підприємство здійснювало масштабні інвестиції в оновлення виробничої інфраструктури: необоротні активи зросли з 3620540 тис. грн до 5179238 тис. грн, а обсяг капітальних інвестицій у 2024 р. становив 256969 тис. грн, що більш ніж у п'ять разів перевищує рівень 2023 р.

Стандартизація виробництва відповідно до вимог ISO забезпечує стабільну якість продукції та оптимізацію витрат. Багаторівнева виробнича структура забезпечує оперативну адаптацію до змін ринкового попиту. Загалом виробнича підсистема демонструє інтенсивний інвестиційний розвиток та значний виробничий потенціал. Рівень її ефективності оцінюється як «вище середнього», хоча залишаються окремі структурні обмеження, пов'язані з логістичними та складськими процесами.

Маркетингова підсистема є ключовим елементом формування та підтримання попиту на продукцію підприємства. ПрАТ «Оболонь» стабільно утримує одну з найбільших часток на національному ринку пива та продовжує диверсифікацію своєї присутності на міжнародних ринках. Діяльність підсистеми спрямована на розвиток бренду, розширення ринкових сегментів та адаптацію асортименту до сучасних споживчих трендів, зокрема зростання попиту на безалкогольні та low-alcohol продукти.

Про результативність маркетингових зусиль свідчить підвищення чистого доходу з 8661928 тис. грн у 2022 р. до 12784705 тис. грн у 2024 р. Незважаючи на високу ефективність, маркетингова підсистема має потребу в подальшому розвитку цифрових інструментів просування та акценті на продукти з високою доданою вартістю.

Фінансова підсистема підприємства характеризується стійкістю та високим рівнем капіталізації. Коефіцієнт автономії збільшився з 0,63 у 2022 р. до понад 0,87 у 2023-2024 рр., що вказує на домінування власного капіталу та незначну залежність від позикових ресурсів. Власний капітал у

2024 р. становив 7167278 тис. грн, що більш ніж удвічі перевищує показник 2022 р.

Хоча підприємство зберігає прибутковість, коефіцієнти рентабельності мають тенденцію до зниження: ROS із 17,0% до 9,8%, ROA із 26,1% до 13,3%, ROE із 35,3% до 17,4%. Це відображає зростання собівартості та інфляційний тиск, що зумовлює необхідність оптимізації фінансової структури та підвищення ефективності використання капіталу.

Логістична підсистема підприємства демонструє високу адаптивність, особливо в умовах воєнного часу. Оптимізація транспортних маршрутів, переорієнтація постачання та підтримання безперервності виробничо-збутового циклу дозволили забезпечити стабільні обсяги реалізації продукції, що узгоджується зі зростанням чистого доходу на 47,5% у 2022-2024 рр.

Водночас для підвищення ефективності логістики необхідна подальша цифровізація - впровадження WMS-систем, GPS-моніторингу, ВІ-аналітики та оптимізація складських залишків.

Кадрова підсистема підприємства демонструє високий рівень організаційної стабільності. ПрАТ «Оболонь» не лише зберегло робочі місця у складних умовах, але й збільшило чисельність персоналу з 2055 осіб у 2022 р. до 2117 осіб у 2024 р. Підприємство активно інвестує в підвищення кваліфікації працівників, внутрішнє навчання та програми професійного розвитку.

Хоча кадрова підсистема функціонує ефективно, її подальший розвиток потребує модернізації мотиваційних механізмів та розширення програм із цифрової грамотності.

Інноваційно-інвестиційна підсистема спрямована на підвищення технічного рівня виробництва, енергоефективність і скорочення витрат. Зростання незавершених інвестицій до 256969 тис. грн у 2024 р. свідчить про активізацію модернізаційних проєктів.

Підсистема є одним із ключових драйверів довгострокової конкурентоспроможності підприємства, однак має значний потенціал до цифрової трансформації.

Інформаційно-аналітична підсистема забезпечує підтримку управлінських рішень за рахунок використання сучасних систем електронного документообігу, внутрішнього аудиту та аналітичних інструментів. Вона сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків, оптимізації операційних витрат та контролю ключових показників ефективності.

Результативність підсистеми підтверджується збереженням позитивної динаміки прибутковості у 2022-2024 рр. та скороченням частки боргового фінансування.

Аналітичне оцінювання дало змогу кількісно визначити рівень сформованості зазначених підсистем шляхом застосування критерійної бальної шкали (0-5 балів) (табл. 2.5). Результати свідчать про наявність суттєвих відмінностей між рівнями розвитку окремих елементів системи менеджменту, що зумовлює необхідність їх диференційованого вдосконалення.

Таблиця 2.5

Критеріальна бальна оцінка функціональних підсистем менеджменту

ПрАТ «Оболонь»

Підсистема	Інвестиційний розвиток (0-5)	Операційна ефективність (0-5)	Цифровізація (0-5)	Стратегічна стійкість (0-5)	Сумарний бал	Оцінка рівня
Виробнича	5	4	3	4	16/20	Вище середнього
Маркетингова	4	5	3	4	16/20	Вище середнього
Фінансова	4	3	3	5	15/20	Середньо-висока
Логістична	3	3	2	4	12/20	Задовільна
Кадрова	3	4	2	5	14/20	Вище середнього
Інноваційно-інвестиційна	5	3	2	4	14/20	Вище середнього
Інформаційно-аналітична	4	4	3	5	16/20	Висока

Найвищі інтегральні оцінки отримали виробнича, маркетингова та інформаційно-аналітична підсистеми (по 16 балів із 20 можливих). Висока результативність виробничої підсистеми зумовлена інтенсивним інвестиційним розвитком, упровадженням сучасних технологій, підвищенням рівня автоматизації та відповідністю міжнародним стандартам якості. Маркетингова підсистема забезпечує стійке зростання обсягів реалізації, збереження ринкових позицій та ефективне просування продукції відповідно до актуальних споживчих трендів. Інформаційно-аналітична підсистема підтримує якість управлінських рішень шляхом використання сучасних цифрових інструментів, систем внутрішнього аудиту та аналітичних платформ.

Фінансова, кадрова та інноваційно-інвестиційна підсистеми характеризуються середньо-високим рівнем розвитку (14-15 балів). Фінансова підсистема демонструє високу стратегічну стійкість, передусім завдяки домінуванню власного капіталу та низькому рівню боргового навантаження. Кадрова підсистема вирізняється стабільністю та орієнтацією на розвиток персоналу, проте потребує модернізації мотиваційних інструментів та розширення програм набуття цифрових компетентностей. Інноваційно-інвестиційна підсистема забезпечує технологічну модернізацію, однак рівень цифровізації бізнес-процесів залишається недостатнім.

Найнижчу сумарну оцінку отримала логістична підсистема (12 балів). Незважаючи на адаптивність та здатність забезпечувати безперервність виробничо-збутового циклу навіть в умовах воєнних ризиків, її подальший розвиток потребує цифрової трансформації, оптимізації складських процесів та впровадження сучасних логістичних інформаційних систем.

Таким чином, результати узагальненої бальної оцінки підтверджують достатній рівень ефективності системи менеджменту ПрАТ «Оболонь» із домінуванням сильних сторін у виробничій, маркетинговій та інформаційно-аналітичній сферах. Водночас логістична, кадрова та інноваційно-інвестиційна підсистеми потребують цілеспрямованих заходів щодо

цифровізації, структурної оптимізації та підвищення гнучкості, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи менеджменту

Ефективність системи менеджменту підприємства визначається його здатністю забезпечувати досягнення стратегічних і тактичних цілей, підтримувати стійкість фінансових результатів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати узгодженість функціональних підсистем. На основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр. та аналізу взаємодії ключових елементів управління здійснено комплексне дослідження результативності діючої системи менеджменту.

Оцінка ефективності за ключовими показниками (KPI).

Оцінювання проводилося на основі інтегрованої системи KPI, що охоплює фінансові, операційні, ринкові та внутрішньоорганізаційні індикатори.

Фінансові індикатори є базовою складовою оцінки ефективності підприємства та відображають результативність використання ресурсів, рівень прибутковості, стійкість та здатність компанії забезпечувати самофінансування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Фінансові KPI

Показник	2022	2023	2024	Інтерпретація
ROA	19,3%	15,4%	16,2%	Висока ефективність використання активів
ROE	30,4%	17,7%	18,4%	Дуже висока результативність власного капіталу
Чистий прибуток, тис. грн	1 114 681	918 700	975 300	Позитивна динаміка після падіння 2023 р.
Оборотність активів	1,49	1,82	2,12	Зростання ділової активності
Коефіцієнт автономії	0,63	0,87	0,88	Високий рівень фінансової стійкості

Отримані дані свідчать про здатність підприємства підтримувати стабільно високий рівень прибутковості та нарощувати ділову активність навіть у складних соціально-економічних умовах. Зростання коефіцієнта автономії демонструє зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, що підвищує стійкість компанії до кризових факторів.

Операційні показники відображають якість управління оборотним капіталом, ритмічність процесів та ефективність операційного циклу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Операційні КРІ

Показник	Значення	Інтерпретація
Тривалість обороту запасів (2022 р.)	≈ 66 днів	Надмірні запаси, необхідність оптимізації
DSO	≈ 18 днів	Висока платіжна дисципліна контрагентів
Поточна ліквідність	0,90–0,93	Недостатність оборотних активів

Значна тривалість обороту запасів у поєднанні з низьким рівнем поточної ліквідності свідчить про наявність дисбалансів у логістичній та виробничій підсистемах. Це зумовлює потребу в удосконаленні управління запасами, скороченні операційного циклу та розширенні цифрових інструментів контролю за складськими процесами.

Ринкові індикатори характеризують конкурентну позицію підприємства, здатність утримувати споживачів, збільшувати ринкову частку та розвивати зовнішні ринки збуту (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Ринкові КРІ

Показник	2022	2023	2024	Інтерпретація
Частка ринку пива в Україні	~30%	~31%	~32%	Підтвердження лідерських позицій
Експорт продукції, млн дол.	46	48	52	Розширення зовнішніх ринків
Темп зростання продажів	+4,2%	-3,5%	+6,8%	Відновлення після тимчасового спаду
Рівень впізнаваності бренду	92%	94%	95%	Високий рівень лояльності споживачів

Аналіз свідчить, що попри вплив воєнних факторів, підприємство успішно зміцнює ринкову позицію та демонструє здатність до швидкого відновлення. Позитивна динаміка експорту підтверджує конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках.

Внутрішньоорганізаційні показники оцінюють ефективність управління персоналом, рівень цифрової трансформації, використання виробничих потужностей та якість організаційних процесів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Внутрішньоорганізаційні КРІ

Показник	Значення	Інтерпретація
Продуктивність праці	Зростання на 5–7% щорічно	Підвищення ефективності трудових ресурсів
Рівень плинності кадрів	~9%	Помірний рівень, потреба у вдосконаленні мотивації
Виконання виробничого плану	96–98%	Висока дисципліна виробництва
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	72–78%	Наявний резерв для масштабування
Рівень цифровізації операцій	Середній	Потреба в автоматизації логістики та складських процесів

Загалом внутрішня організаційна система підприємства функціонує стабільно, проте існує потенціал для підвищення ефективності через автоматизацію, розвиток HR-інструментів і глибшу інтеграцію цифрових технологій у виробничо-логістичний цикл.

Комплексний аналіз системи КРІ ПрАТ «Оболонь» за 2022–2024 рр. засвідчує високий рівень фінансової стійкості, сильні ринкові позиції та стабільні внутрішні процеси підприємства. Незважаючи на окремі операційні диспропорції, компанія демонструє здатність адаптуватися до зовнішніх викликів та підтримувати конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Найбільш перспективними напрямками удосконалення є оптимізація управління запасами, підвищення ліквідності, розширення цифровізації та вдосконалення системи управління персоналом.

Аналіз ефективності системи менеджменту за Balanced Scorecard (BSC).

Модель охоплює чотири ключові перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання й розвитку. Аналіз кожної з них дозволяє сформуванню цілісного уявлення про ефективність системи менеджменту компанії в умовах сучасного ринку.

Фінансова складова BSC відображає здатність підприємства забезпечувати прибутковість, підтримувати стійкість та формувати підґрунтя для стратегічного розвитку. Аналіз даних засвідчує:

- рентабельність активів та власного капіталу стабільно перевищує середньогалузеві показники, що свідчить про ефективне використання ресурсів;
- обсяги реалізації продукції у 2024 р. зросли на 47% порівняно з 2022 р., що демонструє результативність збутової та маркетингової політики;
- боргове навантаження протягом останніх років знижується, забезпечуючи підвищення фінансової стійкості та зменшення ризиків зовнішньої залежності.

Таким чином, фінансова перспектива характеризується високим рівнем стратегічної ефективності та відповідності довгостроковим цілям розвитку підприємства.

Клієнтська складова BSC оцінює позиції підприємства на ринку, рівень задоволеності споживачів та конкурентоспроможність продуктового портфеля. Для ПрАТ «Оболонь» визначено такі ключові результати:

- бренд компанії має високий рівень впізнаваності та зберігає стійку прихильність споживачів;
- підприємство утримує потужні позиції на зовнішніх ринках, реалізуючи продукцію більш ніж у 35 країнах світу;
- спостерігається зростання диверсифікації продуктового портфеля, що сприяє зменшенню ринкових ризиків і розширенню цільової аудиторії.

Отримані результати свідчать про ефективну клієнтоорієнтовану стратегію та високий рівень відповідності підприємства вимогам сучасного ринку.

Оцінювання внутрішніх бізнес-процесів дозволило визначити сильні сторони операційної діяльності та окреслити напрями для вдосконалення. Зокрема встановлено:

- виробничі та управлінські процеси відповідають міжнародним стандартам якості та безпечності, зокрема ISO 9001 і HACCP;
- разом з тим виявлено проблему повільного обігу запасів, що призводить до перевантаження складських потужностей та уповільнення операційного циклу;
- логістична підсистема потребує оптимізації та ширшого застосування цифрових інструментів управління.

Отже, попри високий рівень стандартизації процесів, підприємство має потенціал щодо підвищення операційної ефективності, зокрема через удосконалення системи управління запасами.

Перспектива навчання та розвитку характеризує ефективність розвитку людського капіталу, організаційного навчання та компетентностей персоналу. Аналіз показав:

- у компанії сформована стійка корпоративна культура, а також функціонують програми навчання та підвищення кваліфікації;
- попри це, ідентифіковано потребу у розвитку цифрових компетенцій працівників, що є критично важливим у контексті подальшої автоматизації виробничих і управлінських процесів;
- окремої уваги потребує автоматизація HR-процесів, що дозволить підвищити прозорість управління персоналом та ефективність прийняття управлінських рішень.

Таким чином, система навчання та розвитку загалом відзначається високим рівнем сформованості, однак потребує адаптації до сучасних технологічних викликів.

Таблиця 2.10

Узагальнення показників **Balanced Scorecard (BSC)** для ПрАТ «Оболонь»

Перспектива BSC	Показник	Характеристика / Тенденція	Інтерпретація
Фінансова	Рентабельність активів (ROA)	Вище середньогалузевих значень	Висока ефективність використання активів
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Стабільно висока	Підтвердження ефективного управління капіталом
	Зростання обсягів реалізації	+47 % у 2024 р. порівняно з 2022 р.	Результативна збутова та маркетингова політика
	Боргове навантаження	Має тенденцію до зниження	Зміцнення фінансової стійкості
Клієнтська	Впізнаваність бренду	Висока й стабільна	Сильна ринкова позиція
	Ринки збуту	35+ країн	Конкурентоспроможність продукції на міжнародному ринку
	Диверсифікація продуктового портфеля	Розширення асортименту	Зниження ринкових ризиків
Внутрішні бізнес-процеси	Відповідність стандартам	ISO 9001, HACCP	Висока якість виробничих процесів
	Швидкість обігу запасів	Повільний обіг	Потреба в оптимізації логістики та складських процесів
	Завантаження складів	Перевантаження	Необхідність модернізації інфраструктури
Навчання та розвиток	Корпоративна культура	Сформована, стабільна	Наявність системної роботи з персоналом
	Програми навчання	Постійно діючі	Сприяють професійному розвитку працівників
	Рівень цифрових компетенцій	Недостатній	Потреба у цифровій трансформації та автоматизації HR
	Автоматизація HR-процесів	Частково реалізована	Необхідне глибше впровадження цифрових рішень

Результати аналізу за системою **Balanced Scorecard** свідчать про високий ступінь стратегічної узгодженості діяльності ПрАТ «Оболонь». Підприємство демонструє стійкі фінансові результати, сильні ринкові позиції та високий рівень корпоративної культури. Водночас ідентифіковано окремі проблемні зони, зокрема повільний обіг запасів, недостатній рівень

цифровізації внутрішніх процесів та потребу в розвитку цифрових компетенцій персоналу. Вирішення цих питань сприятиме підвищенню загальної ефективності системи менеджменту та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

В табл. 2.11 подано порівняльний аналіз результатів KPI та BSC ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика систем KPI та BSC ПрАТ «Оболонь»

Критерій порівняння	KPI (Key Performance Indicators)	BSC (Balanced Scorecard)
Основне призначення	Вимірювання фактичної результативності діяльності підприємства за окремими кількісними показниками.	Забезпечення стратегічної узгодженості шляхом комплексної оцінки чотирьох ключових перспектив розвитку.
Структура оцінювання	Фінансові, операційні, ринкові та внутрішньоорганізаційні показники.	Фінансова перспектива, клієнтська перспектива, внутрішні процеси, навчання та розвиток.
Характер показників	Переважно кількісні, орієнтовані на вимірювання конкретних результатів.	Поєднання кількісних і якісних критеріїв, що відображають стратегічні цілі.
Горизонт планування	Короткостроковий і середньостроковий (операційна ефективність).	Середньо- та довгостроковий (стратегічна ефективність).
Фінансовий аспект	Детальна оцінка рентабельності, ліквідності, оборотності, автономії.	Аналіз фінансових результатів у контексті стратегічних пріоритетів і стійкого розвитку.
Ринкова орієнтація	Розглядає частку ринку, динаміку продажів, експорт, впізнаваність бренду.	Оцінює рівень задоволеності клієнтів, лояльність, охоплення ринків.
Внутрішні процеси	Операційна ефективність, обіг запасів, логістика, використання виробничих потужностей.	Рівень стандартизації, оптимізація процесів, технологічна модернізація.
Людський капітал	Плинність кадрів, продуктивність праці, кадрові резерви.	Розвиток компетенцій, навчання, корпоративна культура, цифровізація HR.
Фокус на стратегічній узгодженості	Не є основною метою, але може використовуватися як індикативний інструмент.	Є ключовим принципом: інтеграція цілей між усіма перспективами.
Рівень інтеграції показників	Частіше фрагментований — оцінюються окремі аспекти діяльності.	Високий рівень інтеграції — всі перспективи взаємопов'язані й впливають одна на одну.
Застосування у ПрАТ «Оболонь»	Висвітлило сильні фінансові результати, стабільний ринок, але виявило операційні диспропорції (запаси, ліквідність).	Відобразило стратегічну узгодженість, але підкреслило потребу в цифровій трансформації та модернізації внутрішніх процесів.

Порівняння продемонструвало, що KPI забезпечує оперативну, кількісну й детальну оцінку результатів діяльності, тоді як BSC формує цілісне бачення стратегічних пріоритетів. KPI фіксує поточні ефекти, а BSC - структурує довгострокові цілі й дозволяє оцінити збалансованість розвитку.

KPI підсвічує операційні диспропорції (повільний обіг запасів, низька ліквідність, часткова цифровізація). BSC виявляє стратегічні можливості та загрози (потреба в модернізації процесів, цифрових компетенціях, автоматизації HR).

Сукупний аналіз за KPI та BSC показує, що ПрАТ «Оболонь» має високу фінансову стійкість, потужні ринкові позиції та сформовану систему корпоративного управління. Водночас для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідними є оптимізація операційного циклу та логістики, автоматизація складських процесів і HR-функцій, розвиток цифрових компетенцій персоналу, глибше інтегрування цифрових рішень у внутрішні бізнес-процеси.

Комбіноване використання KPI та BSC є найбільш ефективним підходом до стратегічного контролю та управління розвитком підприємства, забезпечуючи одночасно глибину аналітики й системність узгодження стратегічних напрямів.

Індексна оцінка ефективності системи менеджменту.

Для комплексної характеристики результативності управління підприємством застосовано індексний підхід, який передбачає нормування ключових показників діяльності та їх подальшу інтеграцію в узагальнений індекс ефективності. Методологічною основою виступає принцип порівняння фактичних параметрів функціонування підприємства з нормативними або середньогалузевими орієнтирами.

Нормований індекс кожного показника визначено за формулою 2.1:

$$I_i = \frac{F_i}{N_i}, \quad (2.1)$$

де

F_i – фактичне значення показника,

N_i – нормативне або середньогалузеве значення,

I_i – нормований індекс, що відображає відхилення фактичного рівня від нормативного.

Зведення часткових індексів до інтегрального показника здійснено за допомогою середнього арифметичного (формула 2.2):

$$I_{\Sigma} = \frac{1}{4} \sum_{i=1}^4 I_i. \quad (2.2)$$

У розрахунку використано чотири групи показників, що характеризують ключові аспекти діяльності підприємства: ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність і ділову активність.

У межах оцінки ліквідності базовим індикатором виступив коефіцієнт поточної ліквідності. Фактичне середнє значення за 2022-2024 рр. становило 0,92, що суттєво нижче від загальноприйнятого нормативу 2,0.

$$I_{\text{лікв}} = \frac{0,92}{2,0} = 0,46$$

Отримане значення свідчить про недостатню забезпеченість підприємства оборотними активами для покриття поточних зобов'язань, що формує високий рівень ризику короткострокової неплатоспроможності.

Оцінка фінансової стійкості здійснювалася на підставі коефіцієнта автономії. Фактичне значення показника у 2024 р. дорівнює 0,88 за нормативу 0,70.

$$I_{\text{фін. стійк.}} = \frac{0,88}{0,70} = 1,26$$

Значення індексу, що перевищує 1,0, свідчить про високий рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та підтверджує його стійкість у довгостроковій перспективі.

Розрахунок індексу рентабельності здійснено на основі показника рентабельності активів (ROA). Середнє фактичне значення протягом 2022-2024 рр. становило 17,0%, тоді як середньогалузевий орієнтир – 8,8%.

$$I_{\text{рент}} = \frac{17,0}{8,8} = 1,93$$

Отриманий результат відображає значно вищу результативність використання ресурсів порівняно з типовими галузевими параметрами та свідчить про здатність підприємства ефективно генерувати прибуток.

Для оцінки ділової активності використано індекс оборотності активів. Середнє фактичне значення становить 1,81 при середньогалузевому рівні 1,21.

$$I_{\text{діл. акт}} = \frac{1,81}{1,21} = 1,49$$

Значення вище 1,0 свідчить про активніший оборот капіталу порівняно з середнім рівнем у галузі та про достатньо ефективну організацію операційної діяльності.

Узагальнені результати індексної оцінки ефективності системи менеджменту представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Індексна оцінка ефективності системи менеджменту ПрАТ «Оболонь»

Показник	Нормований індекс	Оцінка
Ліквідність	0,46	Низька
Фінансова стійкість	1,26	Висока
Рентабельність	1,93	Дуже висока
Ділова активність	1,49	Вище середньої

На підставі часткових індексів отримано інтегральну оцінку:

$$PE = \frac{0,46 + 1,26 + 1,93 + 1,49}{4} = 1,285$$

Після округлення:

$PE \approx 1,28$.

Порогові значення:

- $PE < 0,9$ – низький рівень ефективності;
- $0,9-1,2$ – середній рівень;
- $> 1,2$ – ефективність вище середнього.

Отримане значення інтегрального індексу (1,28) перевищує пороговий рівень 1,2, що дає підстави стверджувати про ефективність системи менеджменту вище середнього рівня. Аналіз часткових індексів засвідчує наявність суттєвих сильних сторін, серед яких найбільш вираженими є рентабельність (1,93) та фінансова стійкість (1,26). Це свідчить про здатність підприємства стабільно генерувати прибуток, ефективно використовувати власні та залучені ресурси та підтримувати високий рівень фінансової незалежності.

Водночас найнижче значення продемонстрував індекс ліквідності (0,46), що вказує на необхідність оптимізації оборотного капіталу, прискорення обігу запасів та впровадження заходів щодо стабілізації короткострокової платоспроможності.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що отриманий інтегральний показник відображає достатньо високий рівень ефективності системи менеджменту ПрАТ «Оболонь», однак потребує цілеспрямованих дій у частині підвищення ліквідності для досягнення збалансованої фінансово-операційної моделі розвитку.

Узагальнення результатів комплексної оцінки ефективності системи менеджменту ПрАТ «Оболонь», здійсненої на основі фінансових, операційних, ринкових, внутрішньоорганізаційних показників, а також методологій KPI, BSC та індексного підходу, дає змогу сформулювати цілісне

уявлення про поточний стан підприємства, його конкурентоспроможність та стратегічний потенціал. Проведені дослідження дозволили ідентифікувати як ключові сильні сторони, серед яких високий рівень рентабельності, значна фінансова стійкість і стійкі позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках, так і проблемні зони, пов'язані насамперед із недостатньою ліквідністю та потребою в модернізації внутрішніх бізнес-процесів.

Для подальшого визначення напрямів розвитку підприємства, уточнення стратегічних пріоритетів та формування обґрунтованих управлінських рішень виникає необхідність у переході від кількісного аналізу до якісної стратегічної діагностики. Відповідно, логічним продовженням аналітичного дослідження стало проведення SWOT-аналізу, який надав змогу систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості та загрози, що формують стратегічне середовище його функціонування. Застосування SWOT-методології забезпечує інтеграцію отриманих результатів і створює основу для подальшого формування ефективної стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз системи менеджменту ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Високий рівень стратегічного планування та розвитку бренду. Фінансова стійкість і висока частка власного капіталу. Ефективна система контролю якості (ISO 9001, НАССР). Сформована експортна інфраструктура (постачання у 35+ країн).	Низький рівень ліквідності (коефіцієнт <1). Значний рівень виробничих запасів та їх довгий обіг. Сезонність виробництва та нерівномірність завантаження потужностей. Часткова недостатність цифрових компетенцій персоналу та ІТ-інтеграції.
Можливості (O)	Загрози (T)
Географічне розширення експорту. Впровадження діджитал-технологій у логістичні та виробничі процеси. Lean-оптимізація витрат і модернізація енергетичної інфраструктури. Розвиток нових продуктових категорій.	Зростання вартості енергоносіїв та логістики. Зниження купівельної спроможності споживачів. Підвищення акцизних ставок на алкогольні напої. Невизначеність та ризики воєнного часу.

SWOT-матриця демонструє, що система менеджменту ПрАТ «Оболонь» характеризується домінуванням сильних сторін над слабкими, що формує стратегічно вигідну позицію підприємства. Високий рівень фінансової стійкості, стандартизовані виробничі процеси та значний експортний потенціал забезпечують підприємству конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Разом із тим, внутрішні слабкі сторони - насамперед низька ліквідність, високий рівень запасів та обмежена цифровізація операцій - свідчать про потребу модернізації логістичних, виробничих та управлінських процесів. Синергія слабких сторін із зовнішніми загрозами (зростання витрат, регуляторні обмеження, макроекономічна нестабільність) може знижувати операційну гнучкість підприємства.

Можливості, виявлені у SWOT-аналізі, створюють перспективний простір для розвитку: цифровізація, Lean-оптимізація, розширення експорту та запуск нових лінійок продукції здатні компенсувати наявні недоліки системи менеджменту та забезпечити зростання ефективності у середньостроковій перспективі.

Таким чином, сформований SWOT-профіль підтверджує, що «Оболонь» має стратегічно сильну позицію, однак подальше підвищення ефективності менеджменту потребує структурних змін у сфері операційної діяльності, управління запасами та цифрової трансформації.

Проведений комплексний аналіз ефективності системи менеджменту ПрАТ «Оболонь» дозволив виявити проблеми та визначити резерви розвитку (табл. 2.14).

Резерви підвищення ефективності системи менеджменту ПрАТ «Оболонь» охоплюють комплекс фінансових, операційних, маркетингових, кадрових та стратегічних напрямів, що формують потенціал для подальшої модернізації та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.14

Узагальнююча матриця проблем та резервів розвитку ПрАТ «Оболонь»

Проблема	Причина	Негативний вплив	Резерв підвищення ефективності
Низька ліквідність	Високі запаси	Ризик нестачі оборотних коштів	Lean, WMS, оптимізація запасів
Тривалий обіг запасів	Недостатня автоматизація	Замороження капіталу	ERP, планування виробництва
Коливання рентабельності	Зростання витрат	Нестабільність прибутку	Енергоефективність, модернізація
Недостатня цифровізація	Брак ІТ-кадрів	Повільність управлінських рішень	BI, CRM, ERP 2.0
Нерівномірність KPI-системи	Фрагментарність мотивації	Невідповідність цілям	Інтеграція BSC–KPI
Обмежена маркетингова гнучкість	Повільне оновлення продуктів	Втрата частки ринку	Діджитал-маркетинг, R&D
Висока залежність від внутрішнього ринку	Низька диверсифікація	Підвищення ризиків	Розширення географії експорту

З фінансової позиції ключовим резервом виступає підвищення ефективності витрат через упровадження Lean-інструментів, що дозволяють мінімізувати втрати та оптимізувати використання ресурсів. Важливим напрямом є вдосконалення управління товарно-матеріальними запасами із застосуванням ABC/XYZ-аналізу та принципів Just-in-Time, що сприятиме скороченню оборотного циклу та зменшенню обсягів замороженого капіталу. Модернізація енергетичного обладнання потенційно забезпечить зниження енерговитрат, а підвищення оборотності капіталу - посилення фінансової гнучкості.

Операційні резерви пов'язані з поглибленням цифровізації виробничо-логістичних процесів. Упровадження сучасної WMS-логістики та ERP 2.0 створює можливість для автоматизації оперативного планування, підвищення точності прогнозування попиту та зменшення кількості операційних збоїв. Оптимізація виробничого графіка з урахуванням сезонних коливань дозволить рівномірніше завантажувати потужності та зменшувати витрати, пов'язані з нерівномірністю випуску продукції.

Маркетингові резерви орієнтовані на розширення ринкової присутності та адаптацію до сучасних споживчих тенденцій. Передусім це розвиток e-commerce каналів збуту, що забезпечує вихід на нові сегменти споживачів і знижує залежність від традиційної роздрібною торгівлі. Диверсифікація продуктового портфеля - зокрема шляхом активного розвитку категорій квасів, сидрів та енергетичних напоїв - може сприяти підвищенню рентабельності та зменшенню ризику циклічності. Перехід до data-driven маркетингової моделі забезпечить підвищення точності рішень та ефективності рекламних кампаній.

Кадрові резерви пов'язані з розвитком людського капіталу. Підвищення цифрових компетенцій персоналу, формування Agile-команд та модернізація системи мотивації сприятимуть підвищенню інноваційної спроможності підприємства, гнучкості управлінських процесів і продуктивності праці.

Стратегічні резерви визначають довгостроковий вектор розвитку компанії. Географічна експансія дозволить знизити залежність від внутрішнього ринку та розширити експортний потенціал. Інвестиції у високотехнологічні виробничі лінії підвищать ефективність операцій і рівень автоматизації, тоді як впровадження ESG-стратегії створить умови для підвищення репутаційного капіталу та відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку.

У сукупності зазначені резерви формують цілісну систему можливостей, реалізація яких забезпечить підвищення ефективності менеджменту, зміцнення конкурентних позицій та зростання стійкості підприємства у середньостроковій та довгостроковій перспективах.

Комплексний аналіз підтверджує, що система менеджменту ПрАТ «Оболонь» є загалом ефективною та характеризується високою стратегічною узгодженістю, стійкою фінансовою структурою та стабільним зростанням операційних результатів. Основними обмеженнями є низька ліквідність, надлишкові запаси, недостатня цифровізація та потреба в

оптимізації логістичних процесів. Застосування цифрових технологій, Lean-інструментів, інтеграція BSC-KPI та диверсифікація ринкової діяльності здатні суттєво підвищити інтегральну результативність системи менеджменту у середньостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

Проведена організаційно-економічна оцінка діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 рр. засвідчила достатньо високий рівень його фінансової та операційної стійкості, попри значні зовнішні ризики та макроекономічну нестабільність. Організаційна структура підприємства, побудована за принципами корпоративного управління, забезпечує ефективну координацію управлінських процесів, стабільність кадрового потенціалу та злагоджену роботу функціональних підрозділів. Динаміка фінансових показників підтверджує суттєве нарощування масштабів діяльності: чистий дохід зріс на 47,5%, структура активів розширилася на 67%, а власний капітал збільшився більш ніж удвічі. Водночас зростання собівартості вищими темпами, ніж доходу, зумовило зниження маржинальності й рентабельності у 2024 р., що вказує на посилення витратного тиску та потребу в оптимізації ресурсів. Активні інвестиції в технологічне оновлення, розширення виробничих потужностей та модернізацію обладнання підтверджують стратегічну орієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток. Зростання оборотних активів свідчить про підвищення інтенсивності операційної діяльності та адаптацію до логістичних викликів.

ПрАТ «Оболонь» зберегло стійкі позиції на ринку, нарощує свій виробничий і фінансовий потенціал, водночас стикаючись зі зниженням рентабельності через зовнішні витратні чинники. Підприємство має достатній ресурсний та організаційний потенціал для подальшого розвитку за умови підвищення ефективності управління витратами та підтримання збалансованої структури капіталу.

Проведене дослідження функціональних підсистем системи менеджменту ПрАТ «Оболонь» свідчить про їх загалом достатній рівень розвитку та здатність забезпечувати стабільність діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Найбільш розвиненими є виробнича, маркетингова та інформаційно-аналітична підсистеми, які формують основу операційної ефективності та стратегічної стійкості підприємства. Виробнича підсистема характеризується інтенсивною модернізацією та високою технологічною оснащеністю, маркетингова – результативністю у формуванні попиту та розширенні ринкових сегментів, тоді як інформаційно-аналітична забезпечує якісну підтримку управлінських рішень завдяки цифровим інструментам і внутрішньому аудиту. Фінансова, кадрова та інноваційно-інвестиційна підсистеми демонструють середньо-високий рівень розвитку, проте потребують підвищення ефективності через зниження рентабельності, потребу в оновленні мотиваційних механізмів і незавершеність цифрової трансформації. Найнижчий рівень сформованості властивий логістичній підсистемі, що потребує цифровізації, оптимізації складських процесів та модернізації управлінських технологій.

На основі комплексного аналізу функціональних підсистем менеджменту ПрАТ «Оболонь» встановлено, що підприємство має добре структуровану та гармонійно інтегровану систему управління. Кількісні показники роботи ключових підсистем засвідчують позитивну динаміку розвитку підприємства та високу продуктивність діяльності. Якісний аналіз структурних елементів менеджменту підтверджує здатність підприємства до стратегічної адаптації, інноваційного розвитку та підвищення операційної ефективності.

Система менеджменту ПрАТ «Оболонь» може бути охарактеризована як багаторівнева, скоординована та орієнтована на довгострокове зростання. Вона забезпечує стійкість підприємства в умовах кризових викликів, формує конкурентні переваги та створює передумови для подальшого економічного розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування необхідності змін та вибір концепції удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Оболонь»

Необхідність удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Оболонь» зумовлена впливом як внутрішніх організаційних факторів, так і зовнішніх викликів, що формують нові вимоги до адаптивності, цифрової зрілості та стратегічної гнучкості сучасних підприємств. Проведений аналіз ключових підсистем менеджменту підприємства засвідчив, що попри загалом високу результативність, система управління характеризується низкою структурних обмежень, які стримують реалізацію потенціалу підприємства та ускладнюють забезпечення стійкої конкурентоспроможності у середньостроковій перспективі.

Внутрішні фактори, що обумовлюють потребу трансформації.

По-перше, виявлено низький рівень ліквідності, спричинений високою питомою вагою оборотних активів у структурі капіталу та значними виробничими запасами. Цей чинник знижує оперативну гнучкість підприємства, збільшує фінансові ризики та вимагає модернізації підходів до управління запасами й операційного циклу.

По-друге, діючі інформаційно-аналітичні системи не забезпечують достатнього рівня інтегрованості та автоматизації управлінських процесів. Фрагментарність ІТ-рішень, обмеженість прогностичної аналітики та відсутність єдиної цифрової платформи знижують швидкість і обґрунтованість управлінських рішень.

По-третє, логістична та виробнича підсистеми мають певні диспропорції, зокрема нерівномірність завантаження виробничих

потужностей, сезонність попиту, недостатній рівень автоматизації складської логістики, що критично впливає на оборотність капіталу та собівартість продукції.

По-четверте, кадрова підсистема хоча й демонструє стабільність, однак має дефіцит цифрових компетенцій та потребує модернізації мотиваційних інструментів для стимулювання інноваційної активності та підвищення продуктивності праці.

Зовнішні фактори, що підсилюють потребу змін.

У зовнішньому середовищі підприємство стикається із зростанням конкуренції на внутрішньому ринку, активізацією глобальних брендів у сегменті безалкогольних і low-alcohol продукції, підвищенням акцизного навантаження та нестабільністю логістичних ланцюгів унаслідок воєнного стану. Крім того, зміни в споживчих перевагах, зростання попиту на натуральні та функціональні напої, розвиток e-commerce-каналів створюють додаткові вимоги до стратегічної адаптації та продуктового оновлення.

Таким чином, поєднання внутрішніх диспропорцій та зовнішніх викликів зумовлює необхідність глибокої трансформації системи менеджменту на основі сучасних управлінських підходів, здатних забезпечити інтеграцію процесів, цифровізацію та підвищення продуктивності.

На основі аналізу стратегічних потреб і виявлених проблем доцільним є впровадження комплексної концепції, що поєднує такі підходи:

- інтегрований процесно-орієнтований менеджмент - цей підхід передбачає побудову системи управління на основі наскрізних бізнес-процесів, що дозволяє забезпечити стандартизацію та прозорість операцій, скоротити дублювання функцій, знизити операційні витрати, підвищити керованість та передбачуваність процесів, створити умови для цифрової трансформації. Процесна модель є базою для впровадження ERP-рішень, оптимізації потоків створення цінності та формування системи управління на принципах логістичного та операційного балансу;

- Lean-менеджмент як інструмент мінімізації втрат - методологія Lean дозволяє виявити та усунути «вузькі місця» у виробничих і логістичних процесах, зменшити запаси, прискорити оборотність та підвищити ефективність використання ресурсів. Для ПрАТ «Оболонь» актуальними є такі Lean-інструменти: Kaizen для поступового удосконалення процесів, 5S для організації робочих зон, Kanban та JIT для оптимізації запасів, Value Stream Mapping для аналізу потоків створення цінності. Застосування Lean безпосередньо сприятиме підвищенню ліквідності та зниженню собівартості продукції;

- Data-Driven управління - побудова системи управління на основі аналітичних даних дозволяє зменшити невизначеність у виробничому та збутовому плануванні, використовувати прогнозні моделі для управління попитом, автоматизувати прийняття рішень через BI-аналітику, підвищити точність управління запасами та виробничими графіками, оптимізувати маркетингові стратегії через digital-канали. Data-Driven концепція є ключем до інтеграції IT-систем (ERP, WMS, MES) і забезпечення стратегічної прозорості бізнесу.

Обрана модель побудована на поєднанні трьох взаємодоповнювальних підходів - процесного, Lean і Data-Driven.

Така інтеграція зумовлена потребою підприємства одночасно:

- підвищити продуктивність і скоротити втрати (Lean);
- забезпечити цифрову структуру бізнес-процесів (процесний підхід);
- перейти до управління на основі даних для підвищення обґрунтованості рішень (Data-Driven).

Ця концепція спрямована на довгострокову сталість та адаптивність підприємства, забезпечуючи синергію між стратегічними, фінансовими, операційними та маркетинговими підсистемами. Її впровадження створить передумови для зміцнення конкурентних позицій «Оболоні», підвищення

інтегральної ефективності та формування інноваційної організаційної моделі, здатної відповідати сучасним викликам ринку.

Формування удосконаленої системи менеджменту передбачає створення інтегрованої багаторівневої моделі, здатної забезпечити стратегічну адаптивність, операційну ефективність, цифрову цілісність та інноваційну активність підприємства. На основі проведеного аналізу та визначених напрямів трансформації виділено п'ять ключових структурних компонентів, що формують ядро нової управлінської архітектури ПрАТ «Оболонь» (рис. 3.1).

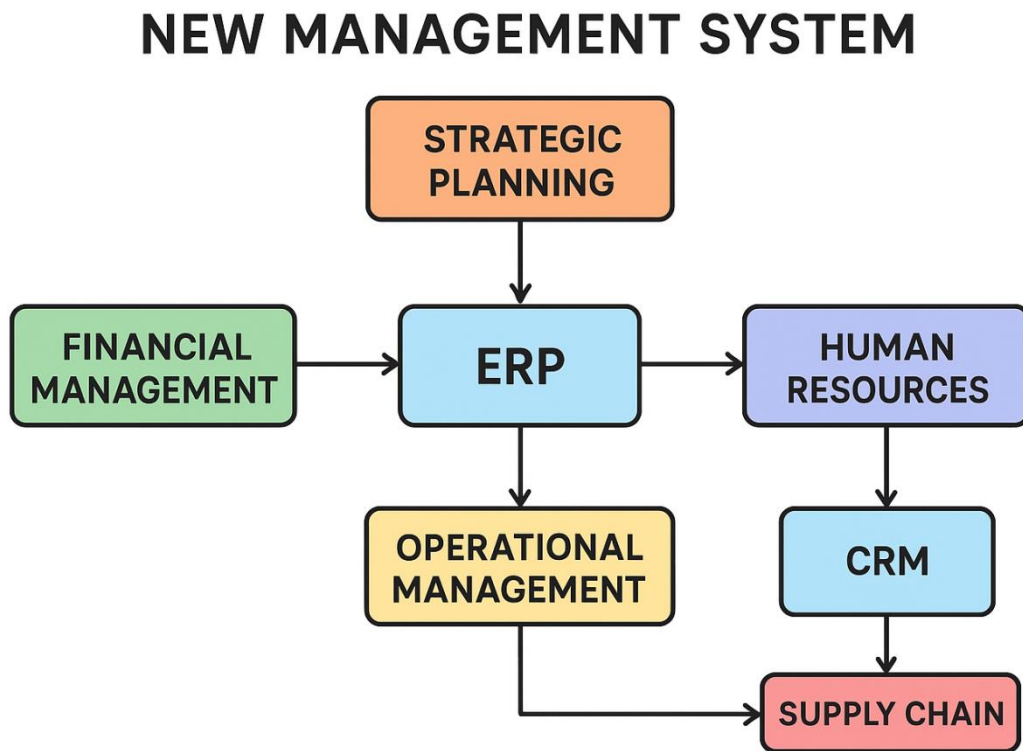


Рис. 3.1 Оновлена модель системи менеджменту ПрАТ «Оболонь»

Центр стратегічного управління є вищою ланкою нової моделі менеджменту, відповідальною за формування довгострокового бачення, стратегічних цілей та напрямів розвитку підприємства. Основні його функції охоплюють:

- розроблення корпоративної стратегії та стратегічних програм розвитку;

- формування політики сталого розвитку (ESG) та моніторинг екологічних, соціальних і управлінських показників;
- управління інвестиційними портфелями, проектами модернізації та технологічними оновленнями;
- стратегічне управління експортом та розвитком міжнародних ринків.

Цей центр є підзвітним Раді директорів, що забезпечує дотримання принципів корпоративного управління та підвищує якість управлінських рішень на рівні топ-менеджменту.

Центр операційної ефективності виконує функцію ядра безперервних поліпшень, зосередженого на оптимізації виробничих, логістичних і сервісних процесів. Основні напрями діяльності включають:

- упровадження Lean-технологій у виробництво, логістику, складські операції та сервісну діяльність;
- аналіз «вузьких місць» виробничо-логістичного ланцюга та мінімізацію втрат;
- управління Lean-проектами та координацію системи безперервних удосконалень;
- формування стандартів операційної досконалості та моніторинг ефективності.

Цей компонент забезпечує підвищення продуктивності, скорочення циклів виробництва та покращення операційної ліквідності.

Центр цифрової трансформації є ключовим елементом нової системи управління, що забезпечує цифрову інтеграцію процесів та формує інформаційно-аналітичну основу для ухвалення рішень. Основні функції:

- впровадження і супровід цифрових платформ ERP 2.0, WMS, MES, CRM, HRM;
- розвиток системи ВІ-аналітики, включно з побудовою дашбордів, моделей прогнозування та контролю KPI;

- управління архітектурою даних, забезпечення їх якості, стандартизації та кібербезпеки;
- автоматизація бізнес-процесів і розвиток цифрових сервісів для всіх підрозділів.

Цей центр забезпечує синхронізацію операційних та управлінських процесів, скорочення інформаційних затримок і підвищення оперативності менеджменту.

Маркетинговий інноваційний центр відповідає за формування ринкових стратегій, розвиток інноваційних продуктів та впровадження сучасних маркетингових інструментів. Його ключові функції:

- розвиток data-driven маркетингу, що базується на аналізі поведінкових даних, ринкової аналітики та моделювання попиту;
- координація e-commerce напрямів і цифрових каналів дистрибуції;
- управління R&D-проектами, включно з розробленням нових видів напоїв та продуктових інновацій;
- формування портфеля інноваційних продуктів та керування його життєвим циклом.

Цей центр забезпечує адаптивність до ринкових трендів та зміцнює конкурентні позиції бренду.

HR-центр розвитку компетенцій формує кадрову політику, спрямовану на розвиток цифрових навичок, підвищення гнучкості організаційної структури та підтримку корпоративної культури. Основні функції:

- розвиток цифрових компетенцій персоналу, включно з навчанням ERP/WMS/BI;
- впровадження Agile-підходів та формування міжфункціональних команд;
- модернізація системи мотивації на основі BSC-KPI;
- розвиток корпоративної культури інновацій, відповідальності та відкритості.

Цей центр підвищує людський капітал, що є критично важливим для цифрової трансформації.

Удосконалена модель менеджменту ПрАТ «Оболонь» характеризується системністю, цифровою інтеграцією та стратегічною орієнтованістю. Її ключові характеристики включають ряд напрямів розвитку.

1. Інтеграція даних і процесів на основі єдиної цифрової платформи, що включає ERP 2.0, WMS, MES, CRM та HRM. Це забезпечує прозорість, контрольованість і безперервність інформаційних потоків.

2. Скорочення виробничо-логістичного циклу завдяки впровадженню автоматизованих систем управління запасами, потоками матеріалів і плануванням ресурсів (WMS, ERP, Lean).

3. Прискорення ухвалення управлінських рішень через ВІ-аналітику, що підвищує точність прогнозування, планування та контролю ключових показників.

4. Зменшення собівартості та зростання ліквідності, що досягається шляхом оптимізації запасів, автоматизації процесів і підвищення ефективності використання ресурсів.

5. Орієнтація на інновації та ринкові тренди, що забезпечується діяльністю маркетингового інноваційного центру та розвитком R&D-напрямів.

6. Висока адаптивність і стратегічна гнучкість, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, макроекономічні ризики та геополітичні виклики.

Упровадження інтегрованої моделі управління на основі ERP/WMS-рішень і центрів стратегічної відповідальності є оптимальним шляхом підвищення ефективності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Розробка заходів з удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Оболонь»

Розроблена модель удосконаленої системи менеджменту ПрАТ «Оболонь» ґрунтується на принципах стратегічної інтеграції, процесної оптимізації та цифрової трансформації, реалізованих через формування п'яти центрів відповідальності: Центру стратегічного управління, Центру операційної ефективності (Lean Office), Центру цифрової трансформації, Маркетингового інноваційного центру та HR-центру розвитку компетенцій. Така архітектура забезпечує системність управління, узгодженість між підсистемами та підвищення керованості підприємства в умовах динамічних ринкових змін. Удосконалення функціональних підсистем підприємства було приведено у відповідність до функціонального наповнення зазначених центрів, що формує інтегровану рамку для керованої трансформації.

Запропонований підхід забезпечує заміну фрагментарних ініціатив комплексною системою керованих змін, що охоплює всі функціональні підсистеми та формує цілісну модель трансформації підприємства.

Функціонування Центру стратегічного управління забезпечує перехід до системного стратегічного менеджменту, що ґрунтується на прогнозно-аналітичних моделях, оцінці ризиків та сценарному плануванні.

Удосконалення фінансової підсистеми в межах цього центру передбачає впровадження системи управління ліквідністю (Treasury Management System), що забезпечує оперативний контроль грошових потоків і зниження ризику короткострокової неплатоспроможності, оптимізацію кредитного портфеля, включаючи рефінансування дорогих позик і встановлення оптимального співвідношення власного та позикового капіталу, посилення політики управління дебіторською заборгованістю, орієнтованої на скорочення фінансового циклу та мінімізацію ризику неповернення боргів, стандартизацію інвестиційних рішень на основі NPV,

IRR, PI та аналізу чутливості, що підвищує точність оцінки проєктів і знижує інвестиційні ризики. Інноваційно-інвестиційний компонент передбачає модернізацію технологічних ліній із застосуванням цифрових двійників, розвиток екологічно орієнтованих технологій та стратегічне управління інноваційним портфелем за принципами Stage-Gate.

Узгодженість цих заходів із функціональною роллю Центру стратегічного управління забезпечує формування ризикостійкої, фінансово збалансованої та інноваційно орієнтованої моделі довгострокового розвитку підприємства за рахунок скорочення фінансових ризиків, оптимізацію ліквідності та структури капіталу, підвищення ефективності інвестиційних рішень, інтеграцію ESG до стратегічних процесів.

Очікуваний ефект: підвищення фінансової стійкості та прозорості, зростання коефіцієнтів ROA та ROE у середньостроковій перспективі.

Lean Office забезпечує імплементацію процесного підходу та безперервного вдосконалення операцій. Виробнича підсистема удосконалюється на основі методів Lean (Kaizen, SMED, 5S, VSM), упровадження системи Predictive Maintenance, енергоефективної модернізації та оптимізації загальної ефективності обладнання (OEE). Логістична підсистема, у взаємодії з Центром цифрової трансформації, трансформується за рахунок впровадження WMS і TMS, ABC/XYZ-класифікації запасів, cross-docking та маршрутної оптимізації. Така інтеграція дозволяє синхронізувати виробничі та логістичні процеси, скоротити цикл постачання та знизити витрати.

Інтеграція Lean і цифрових інструментів формує синхронізований виробничо-логістичний контур, який знижує витрати, прискорює виконання замовлень та підвищує стійкість операцій у динамічному середовищі.

Очікуваний ефект: зменшення собівартості, підвищення операційної рентабельності та пришвидшення оборотності активів.

Центр цифрової трансформації виступає технологічним ядром моделі менеджменту та забезпечує інтеграцію ERP 2.0, WMS, TMS, CRM, HRM і

MES у єдину корпоративну цифрову платформу. У межах інформаційно-аналітичної підсистеми передбачається розбудова корпоративного сховища даних (DWH), яке забезпечує централізоване накопичення та обробку інформації, впровадження засобів бізнес-аналітики (BI-систем) для прогнозування, діагностичної та аналітичної підтримки управлінських рішень, електронного документообігу за допомогою ECM та підвищення рівня інформаційної безпеки відповідно до ISO 27001 (систем кібербезпеки). Цифровізація логістичних процесів включає автоматизацію прогнозування попиту на основі моделей машинного навчання та підвищення точності планування запасів. Таким чином, цифровий центр забезпечує інформаційно-аналітичну прозорість процесів та прискорення управлінських рішень.

Очікуваний ефект: скорочення витрат на управління, підвищення продуктивності персоналу та рівня інформаційної культури.

Маркетинговий інноваційний центр спрямований на розвиток продуктових інновацій, цифрового маркетингу та омніканальних продажів. Модернізація маркетингової підсистеми охоплює впровадження CRM-системи з аналітикою життєвого циклу клієнтів (LTV, RFM), що забезпечує персоналізацію комунікацій і підвищення рівня утримання клієнтів, розвиток e-commerce та омніканального маркетингу, який розширює збутові канали та зменшує залежність від офлайн-мереж, посилення data-driven маркетингу, включаючи моделі поведінкової аналітики та машинного навчання для сегментації ринку, створення R&D-напрямку для розробки нових категорій продуктів (кваси, сидри, функціональні напої), що підвищує інноваційність портфеля, розширення експорту та розвиток міжнародних партнерств, що знижує ризики внутрішнього ринку. У результаті підприємство отримує підвищену ринкову адаптивність і здатність формувати стійку конкурентну перевагу на основі персоналізованих рішень.

Очікуваний ефект: підвищення ринкової частки, вирівнювання сезонності та посилення глобальної позиції бренду.

HR-центр розвитку компетенцій забезпечує кадрову підтримку процесу трансформації через впровадження HRIS і LMS, що забезпечують автоматизацію кадрових процесів та створення системи безперервного навчанняупровадження Agile-команд, які забезпечують гнучкість управлінських і виробничих процесів, вдосконалення систем мотивації на основі KPI, OKR та компетентнісних моделей. Розвиток HRIS і LMS дозволяє підвищити ефективність кадрових процесів, забезпечити управління талантами та сформувати культуру інноваційного й проактивного мислення. Це створює кадровий фундамент для реалізації трансформаційних проєктів в усіх центрах моделі.

Очікуваний ефект: формування кадрової стійкості та підвищення організаційної гнучкості.

Узгодження шляхів удосконалення з розробленою моделлю системи менеджменту забезпечує:

- інтеграцію даних і процесів у єдиній цифровій екосистемі;
- скорочення виробничо-логістичного циклу завдяки поєднанню Lean та цифрових інструментів;
- прискорення процесів прийняття рішень на основі ВІ-аналітики;
- зниження собівартості та підвищення фінансової стійкості;
- орієнтацію на інноваційний розвиток і ринкові тренди;
- підвищення організаційної адаптивності й стратегічної гнучкості.

Інтеграція напрямів удосконалення функціональних підсистем із розробленою моделлю нової системи менеджменту ПрАТ «Оболонь» формує цілісний, структурно збалансований та науково обґрунтований підхід до організаційної трансформації. Запропонована архітектура забезпечує поєднання стратегічного розвитку, операційної ефективності, цифрової інтеграції, інноваційної активності та розвитку компетенцій персоналу, що створює основу для довгострокового зміцнення конкурентоспроможності та підвищення результативності управління підприємством.

Узагальнення напрямів удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Оболонь» представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Програма змін та удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Оболонь»

Напрямок трансформації	Основні заходи	Обґрунтування необхідності	Очікуваний результат / ефект
1	2	3	4
1. Стратегічне управління та фінансово-інвестиційна підсистема	<ol style="list-style-type: none"> 1) Запровадження Treasury Management System. 2) Оптимізація кредитного портфеля. 3) Вдосконалення політики управління дебіторською заборгованістю. 4) Стандартизація інвестиційних рішень (NPV, IRR, PI, аналіз чутливості). 5) Інтеграція ESG-підходів у стратегію. 	Необхідність зниження фінансових ризиків, забезпечення ліквідності та підвищення якості інвестиційних рішень.	Підвищення фінансової стійкості; скорочення фінансового циклу; зростання капіталізації; формування стійкої моделі розвитку.
2. Операційна ефективність (Lean Office)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Впровадження Lean-інструментів (Kaizen, SMED, 5S, TPM). 2) Картування потоків створення цінності (VSM). 3) Predictive Maintenance на основі IoT. 4) Підвищення OEE. 5) Енергоефективна модернізація. 	Наявність втрат у виробництві, простоїв обладнання, довгого виробничого циклу та високих витрат.	Скорочення витрат; зниження простоїв; підвищення стабільності виробництва; оптимізація енергоспоживання.
3. Логістична підсистема	<ol style="list-style-type: none"> 1) Впровадження WMS і TMS. 2) ABC/XYZ-аналіз запасів. 3) Оптимізація маршрутів. 4) Впровадження cross-docking. 5) Автоматизація планування постачання. 	Перевищення запасів, низька оборотність, тривалий логістичний цикл, значні транспортні витрати.	Прискорення обігу запасів; оптимізація складських процесів; зниження логістичних витрат; скорочення часу постачання.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
4. Центр цифрової трансформації та інформаційно-аналітична підсистема	1) ERP 2.0 як ядро цифрової екосистеми. 2) Створення DWH. 3) Упровадження BI-аналітики. 4) Електронний документообіг (ECM). 5) Системи кібербезпеки (ISO 27001).	Фрагментарна цифровізація, відсутність єдиної платформи даних, низький рівень аналітичної підтримки рішень.	Інформаційна прозорість; прискорення управління; прогнозна аналітика; мінімізація ІТ-ризиків; інтегроване середовище даних.
5. Маркетинговий інноваційний центр	1) Впровадження CRM і аналітики LTV/RFM. 2) Розвиток e-commerce та омніканальності. 3) Data-driven маркетинг. 4) Створення R&D для нових продуктів. 5) Розширення експортних ринків.	Посилення конкуренції, необхідність персоналізації, зростання ролі цифрових каналів, потреба диверсифікації асортименту.	Підвищення ринкової частки; зростання продажів; інноваційний розвиток продуктів; доступ до нових ринків.
6. HR-центр розвитку компетенцій	1) HRIS та LMS для автоматизації HR-процесів. 2) Формування Agile-команд. 3) Розвиток цифрових компетенцій. 4) Мотивація на основі KPI/OKR. 5) Управління талантами.	Потреба у підвищенні гнучкості, інноваційності та цифрової грамотності персоналу; модернізація кадрової системи.	Зростання продуктивності праці; зниження плинності кадрів; формування компетентної команди; посилення інноваційної культури.
7. Інтеграційна та управлінська підтримка трансформації	1) Створення Transformation Management Office (ТМО). 2) Розробка Data Governance. 3) Уніфікація процесів (AS IS - TO BE). 4) Стандартизація KPI та Balanced Scorecard. 5) Моніторинг ефективності змін.	Необхідність узгодженості трансформаційних ініціатив, контролю ризиків та забезпечення цілісності змін.	Індикативний контроль прогресу; мінімізація ризиків; цілісність організаційної трансформації; досягнення запланованих ефектів.

Реалізація визначених напрямів та заходів передбачає поетапний підхід, що поєднує аналітичну підготовку, проектування нової операційної моделі, технологічну імплементацію, інтеграцію рішень та подальшу

стабілізацію системи управління. Структура програми включає п'ять взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має чітко визначений зміст робіт, очікувані результати та часові рамки (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Етапи програми змін та удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Оболонь»

Етап 1. Підготовчо-аналітичний.

На цьому етапі здійснюється формування концептуальних засад трансформації та створення організаційної інфраструктури для управління змінами. Основні завдання включають:

- формування Офісу трансформації (Transformation Management Office, TMO), відповідального за координацію проєкту та управління портфелем змін;
- проведення комплексного аудиту ІТ-ландшафту, бізнес-процесів і компетентнісного профілю персоналу;
- розроблення технічних завдань для впровадження ключових цифрових систем (ERP, WMS, MES);
- визначення системи ключових фінансових та операційних КРІ, що використовуватимуться як базові орієнтири трансформації.

Результатом етапу є формування діагностичної бази та уточнення вимог до майбутніх змін.

Етап 2. Проектування нової моделі.

Етап передбачає розроблення цільової операційної та цифрової архітектури підприємства. Ключові дії:

- деталізація функціональних повноважень та сфер відповідальності Центрів управління;
- побудова карти бізнес-процесів у форматі AS IS - TO BE з визначенням напрямів оптимізації;
- формування архітектури інтегрованої цифрової платформи підприємства;
- розроблення політик Lean-менеджменту, ESG-політик та нормативів Data Governance.

Завершення етапу означає готовність підприємства до технічної та організаційної імплементації оновленої моделі.

Етап 3. Технічна та організаційна імплементація.

Цей етап є найбільш ресурсомістким і включає практичне впровадження цифрових рішень та інструментів підвищення операційної ефективності. Основні роботи:

- упровадження системи ERP 2.0 для функціональних контурів фінансів, виробництва та логістики;
- запуск систем WMS, TMS і MES на ключових виробничих майданчиках;
- створення корпоративного сховища даних (DWH) та BI-панелей для керівних ланок;
- реалізація Lean-проектів (SMED, 5S, OEE, VSM) з метою скорочення втрат і підвищення продуктивності;
- запуск CRM-системи та e-commerce платформи для підвищення клієнтоорієнтованості;

– формування корпоративної Lean Academy та запуск системи навчання персоналу (LMS).

Етап забезпечує системну модернізацію операційної моделі підприємства.

Етап 4. Інтеграція та масштабування.

На цьому етапі здійснюється об'єднання всіх впроваджених рішень у єдину систему менеджменту та їх подальше масштабування. Основні напрямки:

- інтеграція центрів відповідальності в корпоративну систему управління;
- цифрова стандартизація операційних процесів і формування єдиного методологічного середовища;
- масштабування R&D-ініціатив та проектів, пов'язаних з ESG-підходами;
- оптимізація організаційної структури на основі принципів гнучкого управління (agile governance).

Результатом етапу є підвищення цілісності та керованості трансформаційного контуру.

Етап 5. Стабілізація та оцінювання ефектів.

Завершальний етап спрямований на оцінювання результативності трансформації та закріплення отриманих змін. Ключові дії:

- оцінка економічного та операційного ефекту впроваджених рішень;
- корекція стратегічних KPI відповідно до оновлених бізнес-цілей;
- формування програми безперервного вдосконалення, що підтримує сталість трансформаційного процесу.

Етап забезпечує завершення активної фази змін та перехід до моделі системного розвитку.

Таблиця 3.2

План реалізації програми

Етап 1	Тривалість 2	Зміст робіт 3	Очікувані результати 4
Етап 1. Підготовчо-аналітичний	0–3 місяці	формування Офісу трансформації (ТМО); аудит ІТ-ландшафту, бізнес-процесів і компетенцій персоналу; розроблення технічного завдання для ERP/WMS/MES; визначення ключових фінансових та операційних KPI трансформації.	створення інституційної структури управління змінами; комплексна діагностика поточного стану підприємства; виявлення критичних вузьких місць бізнес-процесів; формування технічних вимог до цифрових систем; установлення цільових KPI та затвердження дорожньої карти трансформації.
Етап 2. Проектування нової моделі	3–6 місяців	деталізація функцій Центрів управління; моделювання бізнес-процесів (AS IS - TO BE); проектування архітектури цифрової платформи; розроблення політик Lean, ESG та Data Governance.	створення цільової операційної моделі підприємства; проектування оптимізованих процесів TO BE; формування архітектури інтегрованої цифрової екосистеми; запровадження корпоративних політик Lean, ESG і Data Governance; узгодження проектною моделі зі стратегічними цілями.
Етап 3. Технічна та організаційна імплементація	6–18 місяців	упровадження ERP 2.0 (фінанси, виробництво, логістика); запуск WMS, TMS і MES; створення корпоративного DWH та BI-панелей; реалізація Lean-проектів (SMED, 5S, OEE, VSM); запуск CRM та e-commerce платформи; формування Lean Academy та запуск LMS.	цифровізація ключових управлінських та операційних процесів; автоматизація складських, транспортних і виробничих операцій; створення системи оперативної аналітики для керівництва; зменшення виробничих втрат і підвищення продуктивності; розвиток клієнтської аналітики та онлайн-продажів; інституціоналізація корпоративного навчання та розвитку персоналу.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Етап 4. Інтеграція та масштабування	18–30 місяців	інтеграція центрів відповідальності в єдину систему менеджменту; цифрова стандартизація операційних процесів; масштабування R&D-ініціатив та ESG-проектів; оптимізація організаційної структури за принципами гнучкого управління.	формування інтегрованої системи менеджменту; підвищення прозорості та керованості бізнес-процесів; посилення інноваційної активності підприємства; розширення ESG-проектів і підвищення корпоративної відповідальності; адаптація організаційної структури до agile-принципів; зміцнення адаптивності та стратегічної гнучкості підприємства.
Етап 5. Стабілізація та оцінювання ефектів	після 30 місяців	оцінка економічного та операційного ефекту трансформації; корекція стратегічних KPI; формування програми безперервного вдосконалення.	комплексна оцінка досягнутих результатів трансформації; оновлення системи стратегічних показників; формування моделі постійного вдосконалення (PDCA, Kaizen); закріплення досягнутої операційної та стратегічної стійкості; підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Поданий план демонструє комплексний та системно структурований підхід до удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Оболонь». Сформульовані напрями змін узгоджені з моделлю нової системи управління, що охоплює центри стратегічного управління, операційної ефективності, цифрової трансформації, маркетингових інновацій та розвитку персоналу. Кожен блок програми має чітко визначені цілі, інструменти реалізації та очікувані результати, що свідчить про високий рівень управлінської логіки та дотримання принципів evidence-based management.

Реалізація запропонованого плану трансформації забезпечить формування сучасної, адаптивної та результативної системи менеджменту, здатної підтримувати розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

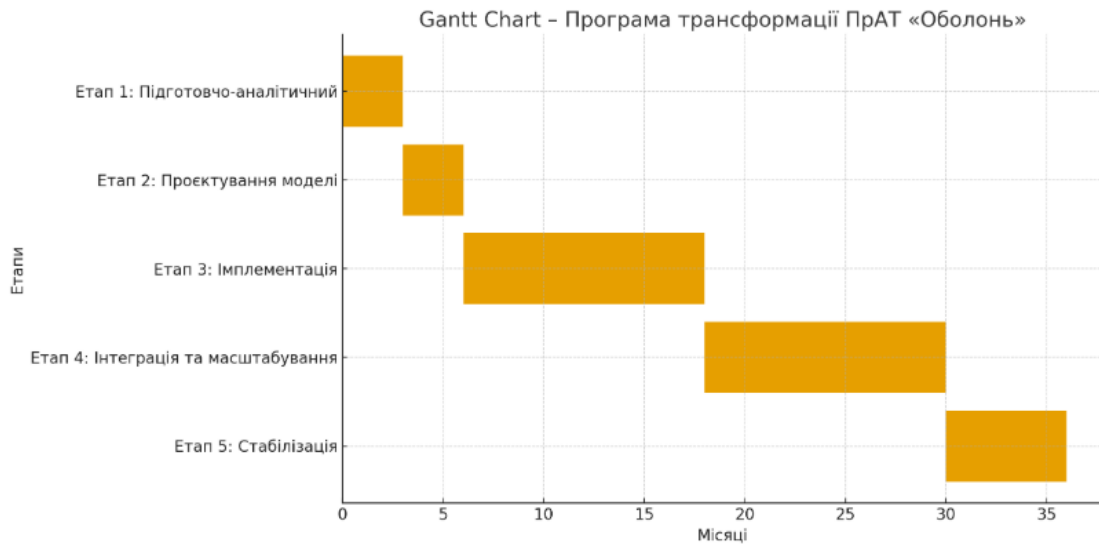


Рис. 3.3 Діаграма Ганта програми трансформації ПрАТ «Оболонь»

Представлена Gantt-діаграма візуалізує поетапність, взаємозв'язок та тривалість ключових заходів програми змін. Її структура відображає логіку поступової та узгодженої реалізації трансформації, що відповідає сучасним методологіям управління змінами (Change Management, ADKAR, PMI Transformation Framework).

Діаграма демонструє високу узгодженість між підсистемами:

- впровадження ERP/WMS синхронізується з оптимізацією логістики;
- Lean-проекти інтегровано з цифровим управлінням виробництвом;
- HR-заходи забезпечують підтримку трансформації шляхом розвитку компетенцій.

Тривалість заходів розподілена таким чином, щоб уникнути надмірного пікового навантаження на операційну діяльність і забезпечити безперервність виробництва. Основні цифрові елементи впроваджуються поступово, що мінімізує ризики відмови систем та опір персоналу.

Таблиця програми змін та Gantt-діаграма демонструють, що трансформація ПрАТ «Оболонь» побудована на принципах системності,

поетапності та наукової обґрунтованості. Стратегічні, операційні, цифрові, маркетингові та кадрові заходи інтегруються у єдину модель розвитку, що формує передумови для підвищення ефективності, інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Інтеграція нової моделі системи менеджменту з напрямками удосконалення діяльності ПрАТ «Оболонь» є науково обґрунтованою, логічно побудованою та відповідає світовим практикам управління. Запровадження центрів компетенцій дозволяє перейти від фрагментарних покращень до системної трансформації, яка охоплює фінансові, операційні, маркетингові, інформаційні та кадрові аспекти діяльності.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Економічний ефект упровадження нової системи менеджменту визначається сукупним впливом на фінансові, операційні та ринкові результати підприємства. Методично оцінка ґрунтується на:

- прямому ефекті (зменшення витрат, підвищення продуктивності, скорочення запасів);
- опосередкованому ефекті (зростання доходів, прискорення оборотності активів, підвищення інвестиційної привабливості);
- стратегічному ефекті (зниження ризиків, підвищення цифрової зрілості, стійкості та адаптивності до ринку).

Для кількісної оцінки застосовано такі групи показників:

1. ефект від підвищення операційної ефективності (Lean-проекти, MES, Predictive Maintenance);
2. ефект від цифрової трансформації (ERP 2.0, WMS, CRM, BI-аналітика);
3. ефект від оптимізації запасів та логістики (WMS, TMS, ABC/XYZ);

4. ефект від модернізації HR-процесів (зростання продуктивності праці);
5. ефект від маркетингових інновацій (розвиток e-commerce, нові продукти, R&D).

Очікуваний результат розраховується за формулою інтегрального економічного ефекту (3.1):

$$E_{\text{інт}} = \sum_{i=1}^n E_i - C$$

де

E_i – економічний ефект за окремим напрямом,

C – сукупні витрати на впровадження змін,

n – кількість напрямів удосконалення.

1. Ефект від оптимізації виробничих і логістичних процесів.

Впровадження Lean Office, MES, TPM та Predictive Maintenance забезпечує:

- скорочення непродуктивних витрат на 8–12%,
- зростання ОЕЕ на 10–15%,
- зниження витрат на ремонт на 15–22%,
- скорочення виробничого циклу на 7–12%.

Таблиця 3.3

**Економічний ефект від підвищення операційної ефективності
(Lean Office, MES, TPM)**

Показник	Базовий рівень	Очікуваний результат	Ефект, млн.грн/рік	Коментар
Скорочення непродуктивних витрат	~8% витрат	-8–12%	40–60	Lean, Kaizen, SMED
Зростання ОЕЕ	75–78%	+10–15%	50–80	MES, TPM, Predictive Maintenance
Зниження витрат на ремонт	–	-15–22%	20–40	ІоТ-діагностика
Скорочення виробничого циклу	–	-7–12%	10–20	VSM, процесна оптимізація
Усього	–	–	120–180	

2. Ефект від цифровізації (ERP 2.0, WMS, ECM, DWH, BI).

Впровадження цифрової екосистеми дає можливість:

- скоротити адміністративні витрати на 10–18%;
- автоматизувати документообіг (зменшення витрат на паперові процеси – до 70–80%);
- підвищити точність планування виробництва та закупівель на 20–25%;
- зменшити обсяг операційних помилок на 30–40%.

Таблиця 3.4

Економічний ефект від цифрової трансформації (ERP 2.0, BI, ECM, DWH)

Показник	Базовий рівень	Очікуваний результат	Ефект, млн грн/рік	Коментар
Скорочення адміністративних витрат	–	–10–18%	35–55	ERP 2.0, автоматизація
Зменшення витрат на документообіг	–	–70–80%	8–12	ECM, електронні підписи
Підвищення точності планування	–	+20–25%	20–30	BI, DWH
Зменшення операційних помилок	–	–30–40%	15–20	Автоматизація процесів
Усього	–	–	80–130	

3. Ефект від управління запасами та транспорту.

Упровадження WMS, TMS, ABC/XYZ, cross-docking дає змогу:

- скоротити складські запаси на 20-35%;
- зменшити витрати на логістику на 12-18%;
- знизити оборотний капітал, заморожений у запасах, на 150-240 млн грн.

Таблиця 3.5

**Економічний ефект від управління запасами та логістики
(WMS, TMS, ABC/XYZ)**

Показник	Базовий рівень	Очікуваний результат	Ефект, млн грн/рік	Коментар
Скорочення складських запасів	–	–20–35%	60–100	WMS, ABC/XYZ
Оптимізація транспортних витрат	–	–12–18%	25–40	TMS, маршрутизація
Зниження оборотного капіталу	–	–150–240 млн грн	–	Нерозривний ефект → враховано у запасах
Зниження витрат логістики	–	–10–15%	15–20	Cross-docking
Усього	–	–	100–160	

4. Ефект від розвитку HR-підсистеми.

Впровадження HRIS, LMS, Agile-команд і Lean Academy формує:

- зростання продуктивності праці на 12–20%,
- скорочення плинності кадрів на 2–4 п.п.,
- зменшення витрат на навчання на 10–15% (завдяки LMS).

Таблиця 3.6

**Економічний ефект від розвитку HR-системи
(HRIS, LMS, Lean Academy)**

Показник	Базовий рівень	Очікуваний результат	Ефект, млн грн/рік	Коментар
Підвищення продуктивності праці	–	+12–20%	35–50	LMS, Lean Academy
Скорочення плинності кадрів	~8–9%	–2–4 п.п.	10–15	HRIS, мотивація OKR
Зменшення витрат на навчання	–	–10–15%	5–10	Автоматизоване навчання
Усього	–	–	50–70	

5. Ефект від маркетингових інновацій та розвитку продуктового портфеля.

Завдяки цифровому маркетингу, CRM, R&D та e-commerce очікується:

- підвищення продажів на 5–8%,
- зростання частки ринку на 1,0–1,5 п.п.,
- збільшення експортної виручки на 6–10 млн дол..

Таблиця 3.7

**Економічний ефект від маркетингових інновацій
(CRM, e-commerce, R&D)**

Показник	Базовий рівень	Очікуваний результат	Ефект, млн грн/рік	Коментар
Зростання продажів	–	+5–8%	90–140	CRM, цифровий маркетинг
Зростання частки ринку	–	+1–1,5 п.п.	40–60	Розвиток бренду
Приріст експортної виручки	–	+6–10 млн дол.	50–60	Партнерські канали
Усього	–	–	180–260	

Сумарний інтегральний економічний ефект.

Сумарний прогнозований ефект від упровадження нової системи менеджменту становить:

$$E_{\text{ІНТ}} = (120-180) + (80-130) + (100-160) + (50-70) + (180-260)$$

$$E_{\text{ІНТ}} \approx 530-800 \text{ млн. грн. на рік}$$

Таблиця 3.8

Сумарний інтегральний економічний ефект впровадження моделі

Напрямок	Ефект, млн. грн./рік
Операційна ефективність	120–180
Цифровізація	80–130
Управління запасами та логістикою	100–160
HR-розвиток	50–70
Маркетингові інновації	180–260

Оціночні витрати на цифровізацію, Lean-проекти, систему управління та навчання персоналу становлять близько:

С≈180-250 млн. грн.

Таблиця 3.9

Витрати на впровадження моделі та економічні результати

Стаття витрат	Орієнтовна сума, млн грн
ERP 2.0 + BI + DWH	90–120
WMS/TMS/MES	40–60
Lean-інструменти та навчання	20–30
CRM + e-commerce	15–25
HRIS + LMS	15–20
Усього витрат (С)	180–250

Чистий економічний ефект першого повного року:

Ечист≈350-550 млн. грн.

Строк окупності:

Токуп=С/Еінт≈0,4-0,6 року

Тобто впровадження моделі окупується менш ніж за один рік.

У табл. 3.10 наведено ключові інтегральні показники ефективності.

Таблиця 3.10

Ключові інтегральні показники ефективності

Показник	Значення
Чистий економічний ефект	350–550 млн грн/рік
Строк окупності	0,4–0,6 року
Інтегральний індекс ефективності	> 1,5
Рентабельність інвестицій (ROI)	200–300%

Представлені розрахунки демонструють, що впровадження моделі оновленої системи менеджменту забезпечує значний економічний ефект, що перевищує витрати на трансформацію у понад 2-3 рази. Система окупується менш ніж за рік і формує довгострокові стратегічні вигоди, пов'язані з цифровою модернізацією, зростанням продуктивності та оптимізацією бізнес-процесів.

Окрім прямих фінансових результатів, інтеграція нової системи менеджменту створює тривалий стратегічний ефект:

- зниження ризику операційних збоїв - до 25-30%;

- підвищення стійкості до логістичних і ринкових ризиків;
- зростання інвестиційної привабливості та кредитного рейтингу;
- можливість масштабування виробництва та експорту;
- формування культури безперервного вдосконалення;
- підвищення гнучкості в умовах нестабільності.

Ці ефекти забезпечують зростання вартості бізнесу (corporate value) та формують передумови для сталого розвитку підприємства протягом 5-10 років.

Оцінювання ризиків та ефективності модернізованої системи менеджменту ПрАТ «Оболонь» визначає ступінь її адаптивності, керованості та здатності забезпечувати стійкий стратегічний розвиток в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. Застосування комплексного підходу, що інтегрує кількісні та якісні методи аналізу, дозволяє сформувати цілісну картину потенційних загроз та очікуваних результатів від впровадження трансформаційної моделі. У дослідженні використано методіку ризикового профілю на основі оцінювання ймовірності виникнення та масштабу наслідків, інтегрального індексного підходу, а також оцінювання економічної, організаційної та операційної ефективності.

Структура ризиків удосконаленої системи менеджменту охоплює чотири ключові групи: стратегічні, операційні, технологічні та кадрово-організаційні. Оцінювання їх інтенсивності здійснювалося за уніфікованою шкалою ймовірності (P) та сили впливу (I), що дозволило розрахувати інтегральний ризиковий індекс ($R = P \times I$) та встановити рівень загрозовості для реалізації реформи.

Середнє значення інтегрального ризикового індексу становить $R_{sp} = 5,1$, що відповідає помірному рівню ризику, характерному для великих виробничих корпорацій у фазі трансформаційної реформи. Найбільш значущими є геополітичні та організаційні ризики, тоді як операційні та

технологічні мають керований характер за умови функціонування Центру цифрової трансформації та Lean Office.

Таблиця 3.11

Матриця ризиків удосконаленої системи менеджменту ПрАТ «Оболонь»

Група ризиків	Характеристика ризику	P	I	R	Наукова інтерпретація
Стратегічні	Геополітична нестабільність, регуляторні зміни	3	3	9	Системні ризики зовнішнього середовища, некеровані підприємством
	Недосягнення очікуваних ефектів трансформації	2	3	6	Залежність від точності стратегічного планування
Операційні	Невідповідність процесів стандартам Lean/MES	2	2	4	Ризики переходу до процесно-орієнтованої моделі
	Збої при впровадженні цифрових систем ERP/WMS	2	3	6	Властиві масштабним цифровим трансформаціям
Технологічні	Кіберзагрози, порушення цілісності даних	2	3	6	Потребують підсилення кіберзахисту
	Технічна несумісність обладнання з IoT/MES	1	3	3	Контрольований ризик за умови технічного аудиту
Кадрово-організаційні	Опір персоналу трансформації	3	2	6	Притаманний змінам високої інтенсивності
	Нестача цифрових компетенцій	2	3	6	Критичний фактор успішності цифровізації

Застосування ризик-орієнтованого підходу передбачає розроблення системи превентивних механізмів, що забезпечують зниження інтенсивності ризиків та підвищення керованості трансформаційних процесів.

Таблиця 3.12

Комплекс інструментів мінімізації ризиків

Ризик	Інструменти управління	Відповідальний структурний центр
Стратегічні ризики	Сценарне планування, BSC-контроль, перегляд KPI	Центр стратегічного управління
Операційні ризики	Lean-проекти, VSM, Predictive Maintenance	Центр операційної ефективності
Технологічні ризики	Сертифікація ISO 27001, Data Governance, резервування даних	Центр цифрової трансформації
Кадрово-організаційні ризики	LMS, Upskilling/Reskilling, Agile-команди	HR-центр розвитку компетенцій

Таким чином, система мінімізації ризиків має інтегрований характер і базується на інституціоналізації компетентнісних центрів, що підвищує стійкість управлінської системи до внутрішніх та зовнішніх загроз.

Також в ході дослідження було проведено поорівняльну оцінку ефективності системи менеджменту ПрАТ «Оболонь» до та після проведення змін (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Зміна ключових показників ефективності
системи менеджменту ПрАТ «Оболонь»**

Напрямок оцінювання	До удосконалення (2022–2024 рр.)	Після удосконалення (очікувані результати)	Ефект
1	2	3	4
Фінансова ефективність			
ROA	15–17%	18–21%	+3–4 п.п.
ROE	17–30% (з тенденцією до зниження)	22–28% (стабілізація)	Підвищення рентабельності капіталу
Чистий прибуток	0,9–1,1 млрд грн	1,3–1,6 млрд грн	+300–500 млн грн
Автономія	0,87–0,88	0,90	Зміцнення фінансової стійкості
Ліквідність	0,90–0,93	1,4–1,6	+50–70%
Операційна ефективність			
Оборотність активів	1,49–2,12	2,2–2,5	Прискорення оборотності
Оборот запасів	~66 днів	40–50 днів	–20–26 днів
Використання потужностей	72–78%	82–88%	+10 п.п.
ОЕЕ	Нестабільне, середнє	+10–15%	Підвищення результативності обладнання
Логістика			
Логістичні витрати	Високі, нестабільні	–12–18%	Економія витрат
Час циклу постачання	Довгий	–15–20%	Оптимізація
Цифрова зрілість			
Стан цифровізації	Середній, фрагментарний	Високий (ERP 2.0, WMS, MES, CRM, DWH)	Інтегрована цифрова екосистема
Рівень аналітики	Діагностична	Прогнозна, prescriptive	Підвищення точності рішень

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4
Маркетинг і ринок			
Зростання продажів	Нестабільне	+7–12% на рік	Ринкове зміцнення
Впізнаваність бренду	92–95%	95–97%	+2 п.п.
Експорт	46–52 млн дол.	58–70 млн дол.	+15–30%
HR-ефективність			
Плинність кадрів	~9%	6–7%	Зниження плинності
Продуктивність праці	+5–7%/рік	+12–20%/рік	Прискорення зростання
Рівень цифрових компетенцій	Середній	Високий	Сучасний кадровий потенціал
Індекс ефективності системи менеджменту (ІЕ)	1,28	1,55–1,70	+0,27–0,42
Загальний економічний ефект від трансформації	–	530–800 млн грн/рік	Формування мультиплікативного зростання

Порівняльний аналіз доводить, що впровадження удосконаленої системи менеджменту забезпечує суттєве зростання ефективності за всіма ключовими напрямками - фінансовим, операційним, ринковим, організаційним та кадровим. Підприємство переходить від фрагментарної моделі управління до інтегрованої, цифрової та процесно-орієнтованої системи, що формує стабільну основу для довгострокового розвитку, зниження ризиків та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому й зовнішніх ринках.

Таким чином, модернізована система менеджменту відповідає сучасним вимогам корпоративного управління, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та формує інституційно-цифрове підґрунтя для його довгострокового розвитку.

Висновки до розділу 3

Узагальнення діагностичних результатів дозволяє стверджувати, що найдоцільнішою концепцією модернізації є перехід до інтегрованої моделі менеджменту, заснованої на принципах цифрової трансформації, Lean-

менеджменту та інноваційної орієнтації. Така модель передбачає формування стратегічних центрів відповідальності, підвищення ролі даних і аналітики в ухваленні рішень, а також оптимізацію виробничо-логістичного ланцюга на основі автоматизованих систем ERP, WMS і MES.

Таким чином, обґрунтування необхідності змін свідчить про стратегічну важливість формування нової системи менеджменту, здатної забезпечити стійке зростання, адаптивність та конкурентоспроможність підприємства. Обрана концепція модернізації є логічною відповіддю на наявні виклики та створює основу для підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Запропонована система удосконалення функціональних підсистем менеджменту ПрАТ «Оболонь» є комплексною та інтегрованою, охоплює модернізацію виробничої, фінансової, маркетингової, логістичної, кадрової, інноваційно-інвестиційної та інформаційно-аналітичної підсистем. Застосування Lean-інструментів, ERP 2.0, MES/WMS/TMS, CRM, Predictive Maintenance, HRIS та цифрових платформ навчання дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити прозорість інформаційних потоків, скоротити витрати, збільшити продуктивність та забезпечити оперативність управління. Реалізація зазначених заходів формує підґрунтя для побудови гнучкої, технологічно орієнтованої та інноваційної системи менеджменту, яка відповідає сучасним міжнародним стандартам і здатна забезпечити сталий розвиток підприємства.

Економічна оцінка результатів упровадження нової моделі системи менеджменту ПрАТ «Оболонь» підтверджує її високу результативність та відповідність стратегічним потребам підприємства. Сумарний інтегральний ефект становить 530-800 млн грн на рік, тоді як витрати на реалізацію – близько 180-250 млн грн, що забезпечує надзвичайно короткий строк окупності (5-7 місяців).

Результати оцінювання ризиків та ефективності свідчать, що запропонована удосконалена система менеджменту ПрАТ «Оболонь»

характеризується високим рівнем економічної та операційної результативності та здатністю забезпечувати стратегічну стійкість підприємства. Профіль ризиків перебуває у межах керованого рівня, а ідентифіковані загрози можуть бути мінімізовані шляхом впровадження інституційних механізмів управління трансформацією.

Запропонована система трансформації формує значні синергетичні ефекти: зростання операційної та фінансової ефективності, зміцнення ринкових позицій, прискорення цифрової зрілості, оптимізацію бізнес-процесів та розвиток людського капіталу. Це забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу та створює основу для довгострокового стратегічного розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено теоретико-методологічні засади, діючу систему менеджменту та напрями її удосконалення на прикладі ПрАТ «Оболонь» у контексті сучасних викликів ринкового середовища. Результати дослідження дозволяють сформулювати такі узагальнюючі висновки.

На теоретичному рівні встановлено, що система менеджменту є багатовимірною інтегрованою конструкцією, яка включає структурні, процесні, поведінкові та стратегічні компоненти. Аналіз наукових підходів українських і зарубіжних дослідників засвідчив еволюцію трактувань поняття «система менеджменту» від класичних функціонально-орієнтованих моделей до сучасних концепцій, орієнтованих на адаптивність, інноваційність, цифровізацію та поведінкові аспекти управління. Універсальною ознакою всіх підходів визначено розуміння системи менеджменту як механізму координації діяльності, забезпечення досягнення цілей і формування конкурентоспроможності підприємства.

Доведено, що результативність системи менеджменту визначається рівнем узгодженості між її ключовими елементами - цілями, суб'єктом і об'єктом управління, функціями, методами, організаційною структурою, процесами, інформаційним забезпеченням і системою контролю. Виявлено, що інтегративний характер системи обумовлює її чутливість до зовнішніх (економічних, політичних, технологічних) і внутрішніх (структурних, кадрових, ресурсних) факторів, а стійкість та адаптивність менеджменту є критичними умовами ефективності організації.

Проведений аналіз моделей менеджменту засвідчив перехід світової практики до комплексно-інтегративних концепцій, серед яких ключову роль відіграють процесний підхід, Lean-менеджмент, Agile, Data-Driven управління, Balanced Scorecard та моделі управління змінами. Це

підтвердило, що сучасна система менеджменту повинна ґрунтуватися на поєднанні стратегічної орієнтації, цифрової зрілості, гнучкості та інноваційності.

Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності менеджменту показав, що універсального методу не існує: кожен підхід має свої сильні і слабкі сторони. Найбільш обґрунтованою є інтегрована модель оцінювання, яка синтезує фінансові, процесні, поведінкові, інноваційні та стратегічні критерії.

Проведений організаційно-економічний аналіз ПрАТ «Оболонь» засвідчив, що у 2022–2024 рр. підприємство демонструвало стабільність функціонування та нарощувало ресурсний і виробничий потенціал попри складні зовнішні умови. Зростання обсягів активів, модернізація основних засобів і зміцнення власного капіталу свідчать про інвестиційну спрямованість розвитку. Водночас у 2024 р. виявлено зниження показників рентабельності, що зумовлено зростанням витрат і підвищеним логістично-сировинним тиском, що вказує на потребу оптимізації витрат і підвищення операційної ефективності.

Аналіз функціональних підсистем менеджменту ПрАТ «Оболонь» показав їх загалом високий рівень сформованості та стратегічної узгодженості. Найбільш розвиненими є виробнича, маркетингова та інформаційно-аналітична підсистеми, що забезпечують технологічну модернізацію, ринкову стійкість та якість управлінських рішень. Водночас логістична, кадрова та інноваційно-інвестиційна підсистеми потребують подальшої цифровізації, оптимізації процесів і посилення гнучкості. Узагальнена бальна оцінка підтвердила нерівномірність розвитку підсистем, що формує необхідність їх диференційованого вдосконалення.

Оцінка діючої системи менеджменту ПрАТ «Оболонь» показала її загалом високий рівень ефективності, який проявляється у фінансовій стійкості, інвестиційній активності, модернізації виробничого комплексу та сильних ринкових позиціях. Разом із тим ідентифіковано критичні проблеми,

що стримують стратегічний розвиток: недостатній рівень цифровізації процесів, низька ліквідність, перевантаженість запасами, диспропорції виробничо-логістичного циклу, дефіцит цифрових компетенцій персоналу та фрагментарність IT-архітектури. SWOT-аналіз засвідчив значний потенціал зростання за умови модернізації логістичної, інформаційно-аналітичної, інноваційно-інвестиційної та кадрової підсистем.

Обґрунтування необхідності трансформації показало, що потреба в оновленні системи менеджменту ПрАТ «Оболонь» зумовлена поєднанням внутрішніх диспропорцій та зовнішніх ринкових і макроекономічних викликів. На основі виявлених проблем сформовано інтегровану концепцію удосконалення, що поєднує процесно-орієнтований менеджмент, Lean-методологію та Data-Driven підхід. Запропоновано створення п'яти ключових центрів управлінської відповідальності, що забезпечують процесну інтеграцію, цифрову трансформацію, операційну досконалість, маркетингові інновації та розвиток компетенцій.

Розроблені напрями удосконалення функціональних підсистем підприємства включають модернізацію фінансово-інвестиційної системи, впровадження Lean Office, автоматизацію логістики (WMS, TMS), побудову ERP 2.0 та цифрової аналітичної екосистеми, активізацію R&D і e-commerce, а також розвиток HR-системи через HRIS, LMS та Agile-підходи. Запропоновано покрокову програму трансформації з визначенням етапів, змісту робіт, очікуваних результатів і ключових KPI.

Економічна оцінка довела високу ефективність запропонованих управлінських інновацій. Сукупний прогнозований ефект трансформації становить 530-800 млн. грн. на рік, при цьому строк окупності - менше одного року. Економічні вигоди формуються за рахунок зниження витрат, підвищення продуктивності, скорочення запасів, оптимізації логістики, зростання продажів та підвищення рентабельності. Проведена оцінка ризиків засвідчила їх помірний рівень та наявність ефективних інструментів мінімізації, що забезпечує керованість процесу змін.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що запропонована модель удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Оболонь» формує комплексну, стратегічно спрямовану, цифрово підсилену та інноваційно-орієнтовану архітектуру управління. Її реалізація підвищує конкурентоспроможність, гнучкість та фінансову стійкість підприємства, забезпечує інтеграцію бізнес-процесів і створює тривалу основу для сталого розвитку в умовах мінливої економічної кон'юнктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
2. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York, NY: Harper & Row. 1974. 553 p.
3. Mintzberg H. Managng. Bogotá : Grupo Editorial Norma, 2010. 400 p.
4. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Collins, New York. 1993. 223 p.
5. ISO 9001:2015. Quality Management Systems - Requirements. International Organization for Standardization. Geneva, 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 20.01.2025)
6. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка, 2014. Вип. 10. С. 96-103.
7. Черницька А. М. Розкриття і характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1638>. (дата звернення: 20.01.2025)
8. Котлярова О. І., Крамчанинова М. Д. Наукові підходи до визначення системи управління підприємством. Міжнародні наукові-інтернет конференції. *Економіка та підприємництво*. 2016. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2182/> (дата звернення: 20.01.2025)
9. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. №2. С. 51-54. URL: <https://surl.li/wfxshn> (дата звернення: 21.01.2025)
10. Калюжна Н. Г. Аналіз підходів до визначення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного*

університету. 2011. №2. Т. 2. URL: <https://surl.li/fvjqme> (дата звернення: 21.01.2025)

11. Пугачевська К. Й, Кузла М. І. Система менеджменту підприємств на основі вимог міжнародних стандартів. *Інфраструктура ринку*. Випуск 19. 2018. С. 305-309. URL: <https://surl.lu/jiduzf> (дата звернення: 22.01.2025)

12. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; and Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York. 1980. 397 p.

13. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) Системи управління якістю Основні положення та словник термінів. ДП «УкрНДНЦ». URL: <https://surl.li/yukvhi> (дата звернення: 26.01.2025)

14. Жовновач Р., Петленко Т., Орлова А. Технології управління підприємством в системі менеджменту. *Український журнал прикладної економіки й технологій*. 2014. Том 9. №1. С. 18-23. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a2.pdf (дата звернення: 28.01.2025)

15. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

16. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 4(72). С. 98-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4%281%29_17 (дата звернення: 28.01.2025)

17. Лазоренко Т. В., Лазаренко М. П. Менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спец. 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 164 с. URL: <https://surl.lu/wuwgob> (дата звернення: 29.01.2025)

18. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*.

2023. No 25. С. 54-58. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278602/273270>
(дата звернення: 29.01.2025)

19. Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. *Агросвіт*. 2015. № 20. С. 16-22.

20. Ткачова, Т. С. Методологічні підходи до прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2020. № 1. С. 199-206. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83736> (дата звернення: 02.02.2025)

21. Kunc M. The Systems Thinking Approach to Strategic Management. *Systems*. 2024. Vol. 12 (6). P. 213. URL: <https://doi.org/10.3390/systems12060213> (дата звернення: 02.02.2025)

22. Foss NJ, Mazzelli A, Weber L. Behavioral Strategy: Exploring Microfoundations of Competitive Advantage. Cambridge University Press; 2024. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009566759> (дата звернення: 02.02.2025)

23. Balaton K. A Behavioural Approach to Strategic Management. *Theory, Methodology, Practice – Review of Business and Management*. 2023. Vol. 19 (02 (SI)). pp. 37-42. URL: <https://doi.org/10.18096/TMP.2023.02.04> (дата звернення: 02.02.2025)

24. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. С. 1-8.

25. Феєр О. В., Товт Т. Й., Машкаринець М. С. Аналіз теоретичних підходів до управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2021. Випуск 2(31). URL: <https://surl.li/uzwfgp> (дата звернення: 05.02.2025)

26. Приймак Н. С. Сучасні підходи до управління змінами. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38-1. С. 72-76. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/1577/1/Priymak_article_suchasni_pidhodi.pdf (дата звернення: 05.02.2025)

27. Гриньова В. М., Новікова М.М., Салун М.М., Красноносова О.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навч. пос. / За ред. проф. В. М. Гриньової. Харків : ХНЕУ, 2004. 428 с.
28. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. 1983. URL: <https://www.amazon.com/Structure-Fives-Designing-Effective-Organizations/dp/013855479X> (дата звернення: 07.02.2025)
29. Калюжна Н. Г. Потенціал системи управління підприємством: сутність та складові елементи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. №11(200). С. 115-118. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/917f028d-d972-4375-9745-19de76a6dfda/content> (дата звернення: 09.02.2025)
30. Джур О. Є, Шулякова А. С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Випуск 6. С. 55–67. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b8e8370ce8.pdf (дата звернення: 12.02.2025)
31. Лозовський О. М. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf (дата звернення: 12.02.2025)
32. Афанасьєв М. В., Шемаєва Л. Г., Верлока В. С. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / за ред. проф. М. В. Афанасьєва. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. 484 с.
33. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 79. 1992. 322 p.
34. Ohno T. Toyota Production System. Portland: Productivity Press, New York. 1988. 176 p.
35. Beck K. et al. Manifesto for Agile Software Development. Agile Alliance. 2001. URL: <http://agilemanifesto.org/> (дата звернення: 14.02.2025)

36. Fayol H. General and Industrial Management. Institute of Electrical and Electronics Engineering, Paris. 1916. 140 p.
37. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. Harper, New York, 1914. 144 p.
38. Weber M. The Theory of Social and Economic Organization. New York: Free Press, 1947. 436 p.
39. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan, 1933. 194 p.
40. Maslow A. Motivation and Personality. New York: Harper, 1954. 411 p.
41. Herzberg F. The Motivation to Work. New York: Wiley, 1959. 157 p.
42. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 480 p.
43. Schein E. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 418 p.
44. Hofstede G. Culture's Consequences. Thousand Oaks: Sage, 2001. 616 p.
45. Bertalanffy L. von. General System Theory. New York: George Braziller, 1968. 296 p.
46. Simon H. A. Administrative Behavior. Administrative Behavior (4th ed.). New York: Free Press, 1977. 384 p.
47. Ackoff R. Towards a System of Systems Concepts. Management Science, 1971.
48. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967. 310 p.
49. Fiedler F. E. Leadership Effectiveness. *American Behavioral Scientist*. 1981. Vol. 24(5). pp. 619-632. URL: <https://doi.org/10.1177/000276428102400503> (дата звернення: 02.03.2025)
50. Hersey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior. (4th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

51. Brown T. Change by Design. New York: HarperCollins, 2009. 272 p.
52. Kotter J. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
53. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Loveland: Prosci, 2006. 146 p.
54. Peters T., Waterman R. In Search of Excellence. New York: Harper & Row, 1982. 400 p.
55. Porter M. Competitive Strategy. New York: Free Press, 1980. 396 p.
56. Drucker P. F. The Effective Executive. Harper & Row Publishers, New York. 1967. 178 p.
57. Drucker P. F. The Practice of Management. N. Y. : Harper & Brothers, 1954. 404 p.
58. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. №41. С. 5. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/277729/272497> (дата звернення: 23.03.2025)
59. Jeston J., Nelis J. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations. Elsevier, Oxford. 2014. 688 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9780203081327> (дата звернення: 02.04.2025)
60. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87. pp. 268-279. URL: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268> (дата звернення: 08.04.2025)
61. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday (A Division of Random House), New York, 7. 2006. 445 p.
62. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. 2nd Edition, Pearson Education Limited, Upper Saddle River, 2009. 416 p.

63. Чернобай Л., Дума О. Розроблення комплексної системи показників оцінювання ефективності керівництва за ЕТК-методом. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №4. С. 246-258. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/124/122> (дата звернення: 12.04.2025)
64. Мірошник Р., Артимишин Ю., Скабара І. Підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. №79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6738/6677> (дата звернення: 03.05.2025)
65. Єпіфанова І., Джеджула В., Розводюк О., Шевчук Д. Теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств. *Innovation and Sustainability*, 2023. № 1. С. 8–14.
66. Кучеренко С. К. Оцінка ефективності систем управління підприємств та моделювання їх показників / за ред. Гринько Т. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. С. 25–51.
67. Niven P. R. *Balanced Scorecard Step by Step Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, New York. 2002. 318 p.
68. Parmenter D. *Key Performance Indicators-Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 3rd Edition, Wiley, Hoboken. 2015. 448 p. URL: <https://doi.org/10.1002/9781119019855> (дата звернення: 17.05.2025)
69. Vosoaya-Maline J., Rey-Moreno M., Calvo-Mora A. The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: An explanatory and predictive study. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18(5). pp. 1281–1315. URL: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00653-w> (дата звернення: 17.05.2025)
70. Bou-Llusar J. C., Escrig-Tena A. B., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín I. An empirical assessment of the EFQM Excellence Model:

Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*. 2009. Vol. 27(1). pp. 1–22. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.04.001> (дата звернення: 07.06.2025)

71. Fonseca L. The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review, *Total Quality Management & Business Excellence*. 2021: URL: <https://surl.li/giydkm> (дата звернення: 07.06.2025)

72. Schoten, S. van, Blok, C. de, Spreeuwenberg, P., Groenewegen, P., Wagner, C. The EFQM Model as a framework for total quality management in healthcare: results of a longitudinal quantitative study. *International Journal of Operations & Production Management*. 2016. Vol. 36(8). pp. 901-922. URL: <https://postprint.nivel.nl/PPpp5555.pdf> (дата звернення: 11.06.2025)

73. Rowland-Jones R. The EFQM concepts of excellence approach to management development within the UAE healthcare industry utilizing action modalities. *Human Resource Development International*. 2012. Vol. 15(4). pp. 501–514. URL: <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.721988> (дата звернення: 11.06.2025)

74. Liu Y.-L., Ko P.-F. A modified EFQM Excellence Model for effective evaluation in the hotel industry. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2018. Vol. 29(13-14). pp. 1580–1593. URL: <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1279011> (дата звернення: 17.06.2025)

75. Para-González L., Jiménez-Jiménez D., Martínez-Lorente Á.-R. Does EFQM enhance learning and innovation? *Total Quality Management & Business Excellence*. 2022. Vol. 33(7–8). pp. 727–751. URL: <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1890016> (дата звернення: 29.06.2025)

76. Camp R. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Quality Press, 1989. 299 p.

77. Єпіфанова І., Гладка Д. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 152–158. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/56/91> (дата звернення: 07.07.2025)

78. Маковоз О. С., Кузьмен Т. С. Підходи оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 2. С. 17-20.
79. Романчук Р. С., Человань С. В., Романчук Т. С. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки* : зб. наук. пр. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. Вип. 9(42). С. 124-130.
80. Івченко Є. А., Івченко Ю. А. Методи та підходи до оцінювання інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. №6. С. 292. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1164/1119> (дата звернення: 02.08.2025)
81. Oruganti V., Bodas Freitas I. M., Jacob J. R&D investment and innovation performance under vertical partner concentration. *Industry and Innovation*. 2024. Vol. 31 (10). pp. 1264–1301. URL: <https://doi.org/10.1080/13662716.2024.2340627> (дата звернення: 11.08 5.2025)
82. Adam N. Innovation Practices for Enhancing Small and Medium-Sized Enterprises' (SMEs) Performance and Survival during Coronavirus (COVID-19) Epidemic Crisis: The Moderating Role of External Support. 2020. URL: <https://doi.org/10.21203/RS.3.RS-125153/V1> (дата звернення: 11.08.2025)
83. AlQershi NA, Mokhtar SSM, Abas ZB "CRM dimensions and performance of SMEs in Yemen: *the moderating role of human capital*". *Journal of Intellectual Capital*. 2022. Vol. 23 No. 3 pp. 516–537. URL: <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2020-0175> (дата звернення: 17.08.2025)
84. Richard S., Pellerin R., Bellemare J., Perrier N. A business process and portfolio management approach for Industry 4.0 transformation. *Business Process Management Journal*. 2021. Vol. 27 No. 2 pp. 505–528. URL: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2020-0216> (дата звернення: 18.08.2025)

85. Cooper D. R., Schindler P. S. Business Research Methods. 12th Edition, McGraw Hill International Edition, New York. 2014. 694 p.

86. Офіційний сайт корпорації Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення 28.08.2025)

87. Фінансова звітність та Звіт незалежного аудитора Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ» 31 грудня 2022 року. URL: <https://surl.li/vxyieq> (дата звернення 28.08.2025)

88. Фінансова звітність та Звіт незалежного аудитора Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ» 31 грудня 2023 року. URL: <https://surl.li/hecjlo> (дата звернення 28.08.2025)

89. Фінансова звітність та Звіт незалежного аудитора Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ» 31 грудня 2024 року. URL: <https://surl.li/jmscug> (дата звернення 28.08.2025)

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Порівняльна методологічна матриця підходів до аналізу системи менеджменту підприємства

Критерій порівняння	Структурний підхід	Процесний підхід	Поведінковий підхід	Стратегічний підхід	Системний підхід
Наукові засновники / ключові представники	А. Файоль, М. Вебер, К. Виноградова	ISO, М. Хаммер, Дж. Чампі, Д. Гаррінгтон	Г. Мінцберг, Е. Мейо, К. Арджиріс	М. Портер, Г. Мінцберг, А. Чандлер	Л. фон Бергаланфі, П. Друкер, С. Філіппов
Об'єкт аналізу	Організаційні структури, ієрархії, функції	Бізнес-процеси, їх взаємозв'язки та послідовність	Поведінка людей, комунікації, ролі	Стратегія, конкурентні позиції, довгострокові цілі	Взаємозв'язки між усіма елементами системи
Основний акцент	Чіткість розподілу повноважень та функцій	Оптимізація потоків діяльності та процесів	Людський фактор, мотивація, лідерство	Досягнення конкурентних переваг, адаптація до середовища	Комплексність, інтегрованість, взаємодія структур та процесів
Типові інструменти аналізу	Органіграми, посадові інструкції, функціональні моделі	Моделі BPMN, карти процесів, KPI процесів	Оцінка лідерства, аналіз комунікацій, організаційна культура	SWOT, PEST, BSC, стратегічні карти	Системне моделювання, діаграми зв'язків, методи комплексного аналізу
Переваги підходу	Простота, формалізованість, логічність структури	Вимірюваність, можливість оптимізації, підвищення ефективності	Підвищення мотивації, розвиток лідерства, сильна командна взаємодія	Орієнтація на розвиток, довгострокові результати	Найбільш повне відображення діяльності підприємства
Обмеження	Недостатній облік динаміки й поведінкових факторів	Часткова ігнорація людського фактору	Обмежена можливість формалізації, складність вимірювання	Високий рівень невизначеності через вплив зовнішнього середовища	Складність побудови універсальних моделей, високі вимоги до аналітики
Тип підприємств, для яких найбільш придатний	Традиційні виробничі, державні установи	Підприємства з високою операційною складністю (логістика, виробництво)	Креативні, інноваційні, сервісні компанії	Підприємства у конкурентних галузях, що швидко змінюються	Великі підприємства, холдинги, корпорації
Рівень формалізації	Високий	Високий	Низький–середній	Середній	Середній–високий (залежить від сфери)
Головний критерій ефективності	Чіткість структури і відповідність функціям	Ефективність бізнес-процесів (витрати, строки, якість)	Рівень мотивації, залученість, поведінкова ефективність	Перевага над конкурентами, ринкова позиція	Системна збалансованість і здатність адаптації

Таблиця А.2

Порівняльна таблиця підходів до оцінювання системи менеджменту підприємства

Підхід	Основна мета	Типові критерії оцінки	Інструменти та методи	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5	6
Фінансово-економічний	Визначення результативності управління через фінансові показники	ROI, ROA, рентабельність, маржинальність, ліквідність, оборотність	Фінансовий аналіз, факторний аналіз, бюджетування	Об'єктивні кількісні дані, придатність для порівняння	Не враховує нефінансові аспекти та стратегічні зміни
KPI-орієнтований	Вимірювання управлінської діяльності через ключові індикатори	KPI результативності, продуктивності, якості, часу виконання	Dashboard, SMART, OKR	Прозорість управління, підвищення дисципліни виконання	Ризик формалізації та втрати стратегічної логіки
Balanced Scorecard (BSC)	Збалансоване оцінювання фінансових та нефінансових факторів	Показники у 4 площинах: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання й розвиток	Strategy map, cause-effect chains	Системний стратегічний контроль	Потребує зрілої корпоративної культури
EFQM Excellence Model	Вимірювання зрілості управління через критерії досконалості	Лідерство, стратегія, персонал, процеси, результати діяльності	RADAR-матриця, самодіагностика	Комплексність оцінювання та інтеграція інновацій	Складність впровадження і потреба у спеціальній підготовці
ISO-based approach (ISO 9001, 14001, 45001)	Оцінка відповідності управління міжнародним стандартам	Процесність, документованість, контроль ризиків, відповідність вимогам	Аудит, GAP-аналіз, стандартні процедури	Відтворюваність процесів, міжнародне визнання	Обмежена гнучкість, акцент на відповідності, а не розвитку
Бенчмаркінговий	Оцінка порівнянням із лідерами галузі	Гар-показники, рівень конкурентних розривів, індекс ефективності	Best practice analysis, benchmarking metrics	Підтримує розвиток і впровадження інновацій	Складність доступу до еталонних даних

Продовження табл. А.2

1	2	3	4	5	6
Інноваційно-ресурсний	Оцінка здатності генерувати та використовувати інновації	Індекс інноваційності, R&D витрати, інтелектуальний капітал	Innovation scorecard, TRL, ресурсний аудит	Підвищує стратегічну адаптивність	Складність кількісної оцінки нематеріальних активів
Системний	Аналіз підприємства як цілісної взаємопов'язаної системи	Цілісність, структурність, взаємозв'язки, ієрархія, керованість	Системне моделювання, causal loops	Забезпечує комплексне бачення	Може бути надмірно узагальненим
Процесний	Оцінювання результативності управління через бізнес-процеси	Ефективність, продуктивність, стабільність, відтворюваність процесів	BPMN, lean, Six Sigma	Зменшення витрат і покращення якості	Не враховує стратегічних і поведінкових факторів
Критеріальний	Вимірювання через чітко формалізовані критерії та шкали	Метрики за сферами: управління, персонал, фінанси, процеси, ризику	Матриці оцінювання, багатокритеріальні моделі	Уніфікована оцінка для порівняння	Висока залежність від коректності вибору критеріїв
Соціально-психологічний	Оцінювання управління з погляду взаємодії, мотивації та культури	Лідерство, задоволеність персоналу, довіра, комунікації	HR-метрики, соціометрія, опитування	Підвищує людський потенціал і стійкість організації	Суб'єктивність оцінювання

Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2022 року

1

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.

Підприємство	ПрАТ "Оболонь"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Територія	Київська	за ЄДРПОУ	2023	02	24
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	05391057		
Вид економічної діяльності	2055	за КОПФГ	8038000000		
Середня кількість працівників*	м. Київ, вул. Богатирська, 3	за КВЕД	230		
Адреса, телефон			11.05; 11.01; 11.06		
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
			V		
Форма № 1	Код за ДКУД		1801001		

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 021	2 467
первісна вартість	1001	41 192	41 192
накопичена амортизація	1002	(38 171)	(38 725)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46 748	85 202
Основні засоби	1010	3 741 276	3 464 064
первісна вартість	1011	10 598 816	10 591 555
знос	1012	(6 857 540)	(7 127 491)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	71 117	68 793
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	3 862 176	3 620 540
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	908 432	982 646
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	429 604	650 854
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	50 548	149 829
з бюджетом	1135	41 736	49 584
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 110	17 362
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 175	138 747
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	9 466	5 496
Усього за розділом II	1195	1 490 071	1 994 518
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 352 247	5 615 058

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	2 211 552	2 091 993
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(113 255)	1 204 270
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	2 163 641	3 361 607
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	429 348	419 325
Довгострокові кредити банків	1510	677 838	562 519
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	1 107 186	981 844
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	802 113	218 140
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751	92 696
товари, роботи, послуги	1615	798 660	429 117
розрахунками з бюджетом	1620	116 974	168 798
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	82 633
розрахунками зі страхування	1625	3 560	3 459
розрахунками з оплати праці	1630	17 184	114 679
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	168 474	147 210
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	-
Поточні забезпечення	1660	32 530	74 184
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 298	23 324
Усього за розділом III	1695	2 081 420	1 271 607
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	-	-
	1900	5 352 247	5 615 058

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Бахов І.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2022 року

3

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (найменування)		2023 02 24
			05391057
		Форма № 2	Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 661 928	5 909 426
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 030 487)	(4 915 830)
Валовий:			
прибуток	2090	2 631 441	993 596
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	37 683	59 536
Адміністративні витрати	2130	(376 851)	(325 424)
Витрати на збут	2150	(542 663)	(674 532)
Інші операційні витрати	2180	(56 526)	(33 720)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 693 084	19 456
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	15 953	170
Інші доходи	2240	-	31 132
Фінансові витрати	2250	(122 418)	(185 036)
Втрати від участі в капіталі	2255	9 718	-
Інші витрати	2270	(139 923)	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 456 414	
збиток	2295		(134 278)
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(258 448)	22 312
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 197 966	
збиток	2355		(111 966)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 197 966	(111 966)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 373 782	3 151 170
Витрати на оплату праці	2505	656 949	563 515
Відрахування на соціальні заходи	2510	144 490	117 661
Амортизація	2515	313 993	339 699
Інші операційні витрати	2520	1 383 799	1 339 843
Разом	2550	5 873 013	5 511 888

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,6846	(0,3444)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,6846	(0,3444)
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Бахов І.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2023 року

11

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 р.

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство <u>ПрАТ "Оболонь"</u>	за ЄДРПОУ	2024 02 26
Територія <u>Київська</u>	за КОАТУУ	05391057
Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u>	за КОПФГ	8038000000
Вид економічної діяльності _____	за КВЕД	230
Середня кількість працівників ¹ <u>2056</u>		11.05; 11.01; 11.06
Адреса, телефон <u>м. Київ, вул. Богатирська, 3</u>		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		v
за міжнародними стандартами фінансової звітності		
Форма № 1 Код за ДКУД		1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 467	1 934
первісна вартість	1001	41 192	41 192
накопичена амортизація	1002	(38 725)	(39 258)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85 202	48 865
Основні засоби	1010	3 464 064	3 596 253
первісна вартість	1011	10 591 555	10 924 673
знос	1012	(7 127 491)	(7 328 420)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	68 793	69 482
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	3 620 540	3 716 548
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	982 646	1 660 582
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	650 854	947 078
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	149 829	152 450
з бюджетом	1135	49 584	30 573
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 362	17 572
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	138 747	474 679
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	5 496	5 172
Усього за розділом II	1195	1 994 518	3 288 106
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 615 058	7 004 654

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	2 091 993	1 972 377
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 204 270	3 155 476
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	3 361 607	5 193 197
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	419 325	386 220
Довгострокові кредити банків	1510	562 519	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	981 844	386 220
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	218 140	224 984
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	92 696	-
товари, роботи, послуги	1615	429 117	694 669
розрахунками з бюджетом	1620	168 798	144 125
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 633	59 777
розрахунками зі страхування	1625	3 459	4 391
розрахунками з оплати праці	1630	114 679	102 744
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	147 210	139 717
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	74 184	96 372
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 324	18 235
Усього за розділом III	1695	1 271 607	1 425 237
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	5 615 058	7 004 654

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Балагута М.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (найменування)	за ЄДРПОУ	2024	02
			26	
			05391057	
	Форма № 2	Код за ДКУД	1801003	

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029	8 661 928
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 398 205)	(6 030 487)
Валовий:			
прибуток	2090	3 364 824	2 631 441
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	46 587	37 683
Адміністративні витрати	2130	(458 709)	(376 851)
Витрати на збут	2150	(670 728)	(542 663)
Інші операційні витрати	2180	(84 121)	(56 526)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	2 197 853	1 693 084
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	593	9 718
Інші фінансові доходи	2220	45 290	15 953
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(22 209)	(122 418)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	11 209	(139 923)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 232 736	1 456 414
збиток	2295		
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(401 146)	(258 448)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 831 590	1 197 966
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 831 590	1 197 966

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 124 933	3 373 782
Витрати на оплату праці	2505	784 366	656 949
Відрахування на соціальні заходи	2510	161 241	144 490
Амортизація	2515	338 508	313 993
Інші операційні витрати	2520	1 646 553	1 383 799
Разом	2550	7 055 601	5 873 013

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5,6335	3,6846
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5,6335	3,6846
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Балагута М.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 р.

	Дата (рік, місяць, число)	
Підприємство <u>ПрАТ "Оболонь"</u>		за ЄДРПОУ
Територія <u>Київська</u>		за КОАТУУ
Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u>		за КОПФГ
Вид економічної діяльності _____		за КВЕД
Середня кількість працівників ¹ <u>2117</u>		
Адреса, телефон <u>м. Київ, вул. Богатирська, 3</u>		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		V
за міжнародними стандартами фінансової звітності		
Форма № 1 Код за ДКУД		1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду Перераховано (Прим. 32)	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 934	44 062
первісна вартість	1001	41 192	85 074
накопичена амортизація	1002	(39 258)	(41 012)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 865	256 969
Основні засоби	1010	4 525 000	4 808 711
первісна вартість	1011	11 956 205	12 530 785
знос	1012	(7 431 205)	(7 722 074)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	69 482	69 482
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 645 295	5 179 238
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 537 020	1 688 266
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	947 078	1 154 958
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	152 450	400 094
з бюджетом	1135	30 573	55 476
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 572	17 147
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	474 679	891 034
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	5 172	11 082
Усього за розділом II	1195	3 164 544	4 218 057
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	7 809 839	9 397 295

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду Перераховано (Прим. 32)	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	1 972 377	1 866 827
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 881 302	5 235 107
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	5 919 023	7 167 278
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	465 579	414 272
Довгострокові кредити банків	1510	-	19 134
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	465 579	433 406
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	224 984	244 003
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	694 669	994 414
розрахунками з бюджетом	1620	144 125	216 268
у тому числі з податку на прибуток	1621	59 777	30 619
розрахунками зі страхування	1625	4 391	6 287
розрахунками з оплати праці	1630	102 744	108 487
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	139 717	104 413
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	96 372	102 827
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	18 235	19 912
Усього за розділом III	1695	1 425 237	1 796 611
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	7 809 839	9 397 295

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Балагута М.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік

Підприємство	ПрАТ "Оболонь" <small>(найменування)</small>	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center; border: none;">КОДИ</th> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">2025</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">02</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">26</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="border: 1px solid black; text-align: center;">05391057</td> </tr> </table>	КОДИ			2025	02	26	05391057		
КОДИ												
2025	02	26										
05391057												
		Форма № 2	Код за ДКУД 1801003									

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року Перераховано (Прим. 32)
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 784 705	10 763 029
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 800 435)	(7 500 990)
Валовий:			
прибуток	2090	2 984 270	3 262 039
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	73 984	46 587
Адміністративні витрати	2130	(531 853)	(458 709)
Витрати на збут	2150	(956 097)	(670 728)
Інші операційні витрати	2180	(101 074)	(54 768)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 469 230	2 124 421
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	593
Інші фінансові доходи	2220	79 544	45 290
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(1 690)	(22 209)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(6 506)	11 209
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 540 578	2 159 304
збиток	2295		
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(292 323)	(383 307)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 248 255	1 775 997
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 248 255	1 775 997

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року Перераховано (Прим. 32)
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 164 530	4 124 933
Витрати на оплату праці	2505	966 878	784 366
Відрахування на соціальні заходи	2510	200 297	161 241
Амортизація	2515	492 687	441 293
Інші операційні витрати	2520	2 501 790	1 646 553
Разом	2550	9 326 182	7 158 386

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,8393	5,4625
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,8393	5,4625
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Балагута М.